

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Vzdělávání pracovníků se ztíženým postavením na trhu práce ve Škoda Auto a. s.

The education of employees who have a difficult position in the labor market
within Škoda Auto Company

DP-PE-KPE-200734

Markéta Lukešová

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc. – Katedra podnikové ekonomiky
Konzultant : Mgr. Jiří Procházka – Škoda Auto, specialista nadodborné přípravy

Počet stran: 73 Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 11. května 2007

PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

27. dubna 2007

Markéta Lukešová

RESUMÉ

Vzdělávání pracovníků se ztíženým postavením na trhu práce ve Škoda Auto a. s.

Diplomová práce je zaměřena na vzdělávání pracovníků se ztíženým postavením na trhu práce ve Škoda Auto a. s. Hlavním cílem je zjistit zda mají osoby se ztíženým postavením zájem se vzdělávat a pokud ano, tak v jakých oblastech. První část je věnována teoretickým základům popsaným v dostupné odborné literatuře. Seznamujeme se zde se základními pojmy vzdělávání dospělých, jakou úlohu hraje podnik ve vzdělávání a také je zde popsána zákonem definovaná problematika zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Ve druhé praktické části se zaměřujeme na rozbor systému vzdělávání ve Škoda Auto. Je zde popsáno jak je postaráno o pracovníky se ztíženým postavením na trhu práce a také je zde uvedena analýza těchto osob jak ve Škoda Auto, tak i v okrese Mladá Boleslav. Poslední kapitola je věnována průzkumu a vyhodnocení dotazníků. Je zde zhodnocen zájem znevýhodněných osob o vzdělávání ve Škoda Auto a na druhé straně názor vedoucích pracovníků na vzdělávání těchto osob.

SUMMARY

The education of employees who have a difficult position in the labor market within Škoda Auto Company

The diploma work concerns with the education of workers with a difficult position in the labor market in Škoda Auto Company. The main aim of this work is the educational interest of these people. It depends on the fact if workers want to be educated and if so in which areas exactly they want to be educated. The first part is dedicated to the theoretical basis described in special literature. We get acquainted here with the basic concepts of adult education, which role the company plays in adult education and how these problems are described in the law. In the second, practical part we concentrate on the analysis of the education system within Škoda Auto Company. There is described analysis of disadvantaged people in the labor market and the description of how Škoda Auto takes care of these employees. The last part of this work is devoted to the inquiry and data evaluation. There is defined the interest of disadvantaged people in education within Škoda Auto is evaluated and on the other side, the opinion of officials who represent the interests of Škoda Auto.

KLÍČOVÁ SLOVA

Ekonomika

Economy

Lidé se ztíženým postavením na trhu práce

People with a difficult position in the
laber market

Mladá Boleslav

Mladá Boleslav

Osoby se zdravotním postižením

Handicap people

Personální pool

Personal pool

Škoda Auto

Škoda Auto

Úřad práce

Bureau of Laber

Vzdělávání dospělých

Edults Aducation

OBSAH

RESUMÉ.....	3
SUMMARY.....	6
KLÍČOVÁ SLOVA	7
OBSAH.....	8
SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ	10
1 ÚVOD.....	11
2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	12
2.1.1 Předmět teorie vzdělávání dospělých	12
2.1.2 Didaktická teorie učení dospělých.....	12
2.1.3 Motivace zaměstnanců a motivační faktory k učení	13
2.1.4 Celoživotní vzdělávání.....	15
2.1.5 Vzdělávání zdravotně postižených osob.....	16
2.2 EKONOMIKA A FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	16
2.2.1 Náklady a financování vzdělávání dospělých	17
2.2.2 Ekonomické přínosy vzdělávání dospělých.....	17
2.3 ÚLOHA PODNIKU VE VZDĚLÁVÁNÍ.....	18
2.3.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	18
2.3.2 Firemní vzdělávání zaměstnanců	19
2.3.3 Systém podnikového vzdělávání.....	21
2.3.4 Systematické vzdělávání pracovníků v podniku	21
2.3.5 Tvorba vzdělávacího systému	22
2.3.6 Zjišťování vzdělávacích potřeb.....	22
2.3.7 Plánování podnikového vzdělávání pracovníků.....	24
2.3.8 Stanovení cílů a obsahu vzdělávacího programu	25
2.3.9 Formy a metody vzdělávacího programu	26
2.3.10 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (Off-the-job).....	26
2.3.11 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti (on-the-job)	30
3 OSOBY SE ZTÍŽENÝM POSTAVENÍM NA TRHU PRÁCE.....	34
3.1 DEFINOVÁNÍ ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM	34
3.2 ZÁKONNÉ POVINNOSTI ZAMĚSTNAVATELŮ	35
3.3 STANOVENÍ POVINNÉHO PODÍLU ZAMĚSTNANCŮ SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM	36
3.4 DAŇOVÉ ÚLEVY PŘI ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM	36
3.5 SOCIÁLNĚ – PSYCHOLOGICKÉ FAKTORY UPLATNĚNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM.....	37
4 VZDĚLÁVÁNÍ ZDRAVOTNĚ ZNEVÝHODNĚNÝCH OSOB VE FIRMĚ ŠKODA AUTO.....	39
4.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY ŠKODA AUTO A. S.....	39
4.1.1 Všeobecné údaje o společnosti	39
4.1.2 Historie firmy.....	40
4.1.3 Organizační struktura.....	41
4.2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH VE ŠKODA AUTO.....	41
4.3 PERSONÁLNÍ POOL	45
4.3.1 Chráněná pracoviště ve Škoda Auto.....	46
4.4 INTERNÍ ANALÝZA PRACOVNÍCH SIL.....	47
4.4.1 Analýza demografické struktury zaměstnanců.....	47
4.4.2 Věková struktura zaměstnanců	49
4.4.3 Struktura zaměstnanců podle vzdělání	50
4.4.4 Analýza počtu zaměstnanců.....	50
4.5 EXTERNÍ ANALÝZA PRACOVNÍKŮ	52
4.5.1 Vývoj na trhu práce v okrese Mladá Boleslav v letech 2001 – 2006	53
4.5.2 Statistika nezaměstnanosti osob se zdravotním postižením v okrese Mladá Boleslav	54

4.5.3	Věková struktura.....	55
4.5.4	Kvalifikační struktura	56
5	VLASTNÍ ANALÝZA.....	57
5.1	NÁZORY OSOB SE ZTÍŽENÝM POSTAVENÍM NA TRHU PRÁCE NA JEJICH VZDĚLÁVÁNÍ.....	57
5.1.1	Základní údaje o průzkumu	57
5.2	NÁZORY VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ NA VZDĚLÁVÁNÍ OSOB SE ZTÍŽENÝM POSTAVENÍM NA TRHU PRÁCE	65
5.2.1	Základní údaje o průzkumu	65
6	MOŽNOSTI ŘEŠENÍ PROBLÉMU.....	69
7	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
	SEZNAM PŘÍLOH	73

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca	cirka
č.	číslo
Kč	koruna česká
L&K	Laurin a Klement
MB	Mladá Boleslav
např.	například
OSN	Organizace spojených národů
PC	osobní počítač
písm.	písmeno
r.	rok
s.	strana
Sb.	sbírka zákonů
tab.	tabulka
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
UNESCO	Organizace OSN pro výchovu, vědu a kulturu
viz.	odkaz na příslušný oddíl či přílohu
vyd.	vydání
Z	Centrální personalistika
ZCA	Vzdělávání dospělých
%	procento
§	paragraf

1 ÚVOD

V moderní společnosti se neustále zvyšují požadavky na kompetence pracovníků a člověk, který chce najít nejlepší uplatnění, musí své znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělání nekončí ukončením přípravy na povolání, ale stává se celoživotním procesem. Toto se týká celé společnosti, tedy i lidí se zdravotním postižením či jinak znevýhodněných jedinců, kteří mají o to horší pozici a šanci se na trhu práce prosadit.

Správné cílené vzdělávání povede nejen k rozvoji zaměstnanců, ale může podpořit další sebevzdělávání, čímž se zvýší jejich pracovní potenciál a produktivita práce ve firmě. Zvyšování úrovně vzdělávání pracovníků má pro firmu nemalý význam, protože firma zvyšuje svou konkurenceschopnost. Svou konkurenceschopnost na trhu práce zvýší i její zaměstnanci, kteří jsou účastníky vzdělávacích procesů ve firmách.

Tato diplomová práce se zabývá podnikovým vzděláváním zaměstnanců se ztíženým postavením ve firmě Škoda Auto, a. s. Protože ve firmě Škoda Auto prozatím neexistují speciální vzdělávací programy pro zdravotně či jinak znevýhodněné osoby, je cílem této práce analyzovat situaci a zjistit zda tito zaměstnanci mají zájem se vzdělávat a o jaké konkrétní oblasti vzdělávání mají zájem. Tento problém je také analyzován ze strany Škoda Auto. V tomto případě ji zastupují vedoucí pracovníci nebo přímí nadřízení znevýhodněných osob.

První část je věnována vzdělávání dospělých z teoretického hlediska. Jsou zde popsány základní pojmy, úloha podniku ve vzdělávání, hodnocení ekonomické stránky a v neposlední řadě je zde popsáno, jak zdravotně postižené či jinak znevýhodněné osoby definuje zákon a jakým způsobem jim pomáhá. Ve druhé části je představen podnik Škoda Auto, je zde popsán proces vzdělávání dospělých a také způsob, jakým myslí firma na osoby se ztíženým postavením a jaké programy pro ně vytváří. Také je zde vypracována analýza zdravotně znevýhodněné osoby jak ve firmě Škoda Auto, tak i v okrese Mladá Boleslav. Obsahem třetí části je zhodnocení průzkumu, které bylo provedeno anketní formou a poslední část je věnována zhodnocení a návrhům jak již výše zmíněnou problematiku řešit.

2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Vzdělávání dospělých je proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, které ukončily školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce.^[1]

2.1.1 Předmět teorie vzdělávání dospělých

Objektem výchovného působení je dospělý člověk, tj. člověk, u kterého lze přepokládat již utvořenou, relativně stabilizovanou soustavu hodnotových orientací s určitou vzdělanostní úrovní.

Dospělým ve smyslu vzdělávání dospělých je osoba, jejíž hlavní sociální role se dají charakterizovat statusem dospělého a která zároveň ukončila svou vzdělávací dráhu ve formálním vzdělávacím systému.

2.1.2 Didaktická teorie učení dospělých

Umění učit se je většinou současných autorů považováno za předpoklad celoživotního učení a vzdělávání. Ukazuje se ale, že tato schopnost se ve škole dá naučit jen těžce. Podle Mareše (1998) se rozhodně nedá naučit formálně.

Sebeřízené učení je přitom hlavní formou učení dospělých. Dospělý sám kontroluje vlastní učení, jeho cíle, zdroje, metody a tempo.

Knowles vyslovil dosud obecně uznávané zásady učení dospělých. Zdůrazňuje, že dospělí jsou zvyklí na sebeřízení a očekávají, že budou přebírat odpovědnost za své rozhodnutí.

^[1] PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. s. 237. ISBN 80-200-0950-7.

Knowlesova andragogická teorie v praxi znamená, že se vyučování pro dospělé musí zaměřovat více na proces a méně na osvojovaný obsah.^[2]

Knowlesovy hlavní teze jsou následující:

- Učící řídí sám sebe nezávisle. Má však podmíněnou představu, že bude závislý, až bude učen.
- Jednotlivec přichází s určitými zkušenostmi, což znamená, že v mnoha případech jsou si dospělí navzájem nejbohatším zdrojem poznání. Ve většině skupin dospělých se proto nachází široká škála zkušeností.
- Jednotlivci jsou připraveni se učit, jestliže cítí potřebu dosáhnout lepších výsledků v některých oblastech svého života.
- Dospělí se zpravidla neučí, aby se učili. Učí se proto, aby dovedli něco udělat vyřešit problém nebo zlepšit svůj život.^[3]

Kulič (viz. Mareš, 1998) definuje učení jako proces, v jehož průběhu a důsledku mění člověk svůj soubor poznatků o prostředí přírodním a lidském, mění své formy chování a způsoby činnosti, vlastnosti své osobnosti a obraz sebe sama. Mění své vztahy k lidem kolem sebe a ke společnosti, ve které žije – a to vše směrem k rozvoji a vyšší účinnosti. K uvedeným změnám dochází především na základě zkušenosti, tj. výsledků předcházejících činností, které se transformují na systémy znalostí – na vědění. Jde přitom o zkušenosti individuální nebo o přijímání a osvojování zkušenosti společenské.^[4]

2.1.3 Motivace zaměstnanců a motivační faktory k učení

Motivace zaměstnanců je nejčastěji chápána jako snaha manažerů zvýšit produktivitu a kvalitu práce, vztah zaměstnanců k práci či firmě jako celku. Je tedy nutno vytvářet prostředí, které podporuje motivaci a uvolňuje tvořivost zaměstnanců.

^[2] HARTL, P. *Paradoxy učení: Andragogika*. 1998, č. 4 ISSN 1211-6378.

^[3] PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. s. 43. ISBN 80-1769-250-6.

^[4] MAREŠ, J. *Styly učení žáků a studentů*. 1. vyd. Praha: Portál, 1998. s. 47-48. ISBN 80-7178-246-7.

Pro nás je ovšem neméně důležité motivovat zaměstnance k rozvoji jejich potenciálu pomocí nového vzdělávání, poskytování zkušeností v jiných zemích, dostupnost informací v oboru, ve kterém jsou lidé zaměstnáni (např. semináře, přednášky, stáže, školení, kurzy atd.).

Aby zaměstnanci byli ochotni vzdělávat se, zdokonalovat a prostřednictvím toho vnášet do organizace nové myšlenky a zlepšující návrhy, musí organizace ukázat zájem na těchto aktivitách zaměstnanců a umět je hodnotit, ale také ocenit (osobní ohodnocení, růst v kariéře atd.).

Ve velkých organizacích by nemělo být výjimkou plánování osobní kariéry každého zaměstnance.

Na základě rozsáhlých výzkumů, ze kterých se dá relativně přesně určit struktura (typologie) motivů účasti na dalším vzdělávání:

- *Sociální+ kontakt.* Účastníci se snaží navázat nebo rozvinout kontakty, hledají akceptaci druhých, chtějí pochopit osobní problémy, zlepšit svou sociální pozici, mají potřebu skupinových aktivit a přátelství spřízněných lidí.
- *Sociální podněty.* Účastníci se snaží o získání prostoru nezatěžovaného každodenními tlaky a frustracemi.
- *Profesní důvody.* Zde jde o zajištění nebo rozvoj vlastní pozice v zaměstnání.
- *Participace na politickém, hlavně komunálním životě.* Hlavním důvodem je zlepšení svých schopností účasti na komunálních záležitostech.
- *Vnější očekávání.* Účastník následuje doporučení zaměstnavatele, přátel, sociálních pracovníků, poradenských služeb atd.
- *Kognitivní zájmy.* Tato motivace odpovídá klasické představě vzdělávání dospělých, která vychází z vlastní hodnoty znalostí a jejich očekávání.^[5]

^[5] BENEŠ, M., HEINOVÁ, H. *Základy andragogiky*. Účelové vyd. Praha: Dest Top Publishing FF UK, 1999. s.101.

2.1.4 Celoživotní vzdělávání

Celoživotní vzdělávání (long life education, education ornamente) je koncepce založená na potřebě permanentní kultivace člověka, jeho rozvoje a poznání ve všech životních etapách. Celoživotní vzdělávání představuje záměrné působení na rozvoj osobnosti člověka, zejména na rozvoj jeho vzdělanosti a kvalifikace v průběhu celého produktivního života. Má člověku poskytovat možnost vzdělávat se v různých stádiích jeho rozvoje až do úrovně jeho možností v souladu s jeho zájmy, úkoly a potřebami.

Myšlenka celoživotního vzdělávání je velmi aktuální. K vyhlášení konceptu celoživotního vzdělání došlo v roce 1970, který byl Organizací spojených národů (OSN) vyhlášen jako Mezinárodní rok výchovy a vzdělávání, na valném shromáždění UNESCO. Myšlenkou celoživotního vzdělávání se zabývalo mj. též jednání Výboru pro vzdělávání na úrovni ministrů školství členských zemí, které se konalo v lednu 1996 v Paříži. V komuniké z tohoto jednání se konstatuje, že celoživotní vzdělávání by se v 21. století mělo stát pro každého člověka nezbytným, ale zároveň také dostupným.^[6]

Vzdělání a učení již není ohraničeno pouze na přípravu v mládí pro dokonalý život v dospělosti, ale stává se životním médiem dospělého člověka, vycházejícím z nutnosti a potřebnosti přizpůsobovat se rychle se měnícím podmínkám ve společnosti a správně na ně reagovat. Další vzdělávání může být organizováno:

- školou ve formě mimořádného, externího, dálkového, postgraduálního vzdělávání, účelových kurzů apod.
- školami a neškolními organizacemi (podniky, zájmovými profesními organizacemi, asociacemi apod.) jako vzdělávání specializační, rekvalifikační, kompenzační či doplňkové.

Vzdělávání dospělých nelze zaměřovat se vzděláváním převážně nebo výhradně odborným. Není pouhým nástrojem zvyšování kvalifikace pracovní síly ve smyslu získávání co největšího množství nových informací a pracovních dovedností. Obsahuje i všeobecně vzdělávací prvky, poskytované nejrozličnějšími formami. Patří sem rovněž

^[6] PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých: Andragogika*, 1997, č. 4, s. 17. ISSN 1211-6378.

vytváření a rozvíjení schopností a sociálních dovedností, což souvisí s oblastí sociální komunikace a osobního rozvoje.^[7]

2.1.5 Vzdelávání zdravotně postižených osob

Zdravotní postižení je jednou z největších zátěží člověka. Velmi často se stává, že se takto znevýhodněný člověk neumí sám zařadit do pracovního procesu. Je spousta zdravotně znevýhodněných lidí, kteří by se rádi zařadili do pracovního procesu. Problém však bývá v tom, že většinou mají nízkou kvalifikaci. Obecně lze říct, že lidé s vyšší kvalifikací najdou uplatnění na trhu práce snáze, než pracovníci bez kvalifikace. Osoby se zdravotním postižením, které mají vyšší vzdělání, tj. alespoň maturitu, nemají s pracovním uplatněním příliš velké potíže a nejsou problémovou skupinou z pohledu jak zaměstnavatele ani z pohledu úřadu práce. Jako reálné řešení se proto jeví poskytnout potřebné vzdělání nebo rekvalifikaci hůře umísitelným jedincům. Ukazuje se však, že pracovníků schopných projít rekvalifikačními kurzy, nebo jinými vzdělávacími programy, je mizivé procento. Ostatní se buď nedokáží vyrovnat nárokům kursů nebo k nim zaujímají velmi nevstřícný přístup, což je často případ zejména starších pracovníků.

2.2 Ekonomika a financování vzdělávání dospělých

Vzdělávání je možné definovat jako oblast studia zaměřenou na vědomou tvorbu a distribuci znalostí a dovedností, které ovlivňují chování lidí, a to bez ohledu na to, zda jde o děti či dospělé, anebo zda je tato produkce vytvářena ve školách nebo v jiných společenských institucích. Ekonomika vzdělávání se tedy týká produkce a distribuce znalostí a dovedností. Ekonomika vzdělávání se zabývá otázkou, jak jsou limitované zdroje, např. čas a peníze, využívány při vytváření dovedností, jak jsou dovednosti

^[7] BENEŠ, M., HEINOVÁ, H. *Základy andragogiky*. Účelové vyd. Praha: Dest Top Publishing FF UK, 1999. s. 101.

rozdělovány mezi jednotlivce a skupiny, jak jsou tyto dovednosti alokovány a využívány v dalších výrobních procesech a jak je výsledný užitek rozdělen mezi jednotlivce a skupiny ve společnosti.

Hlavním problémem ekonomiky vzdělávání dospělých je alokace limitovaných finančních, lidských a materiálních zdrojů do procesů vzdělávání a učení, které mají přinést žádoucí výsledky.

Někdy se rozlišuje vzdělávání dospělých pro spotřebu a vzdělávání dospělých pro investice. Vzdělávání pro spotřebu je orientováno především na uspokojování osobních cílů, často ve spojení s využitím volného času. Naopak vzdělávání pro investice se obvykle orientuje na formování pracovních dovedností.

2.2.1 Náklady a financování vzdělávání dospělých

Na trzích vzdělávání dospělých působí široké spektrum institucí. Tato různorodost prakticky znemožňuje získávání přesných a srovnatelných informací o nákladech na různé vzdělávací programy.

Ve většině zemí je vzdělávání dospělých financováno jak z veřejných, tak ze soukromých zdrojů. Fondy jsou vytvářeny ze všeobecných daní nebo v některých zemích z vyčleněných daní z přepychu, z majetku nebo loterií organizovaných za účelem získání peněz na vzdělávání. V některých zemích jsou k financování vzdělávání dospělých užívány zvláštní daně ze mzdy. S výjimkou některých veřejných dotací jsou programy vzdělávání dospělých velkou měrou financovány soukromě. Třetí kategorií financování představují soukromé fondy, tvořené odborovými svazy, kulturními a jinými dobrovolnými sdruženími a mezinárodními rádčovskými agenturami.

2.2.2 Ekonomické přínosy vzdělávání dospělých

Potenciální ekonomické přínosy vzdělávání dospělých lze měřit různými způsoby a na různých úrovních. Mikroskopické studie jsou zaměřeny na proměnné, důležité pro

jednotlivce, např. zda získal žádoucí kvalifikaci či zda se zvýšila jeho spokojenost se životem, zda se zlepšily pracovní možnosti či příjmy. Makroskopické studie se naopak zabývají vlivem vzdělávání dospělých na nabídku a poptávku po pracovních silách, na fungování trhů práce, na produktivitu a celkový ekonomický růst. Ekonomické teorie ukazují, že mikroskopická, resp. individuální návratnost a makroskopická, resp. společenská návratnost investic do vzdělávání dospělých spolu těsně souvisí.

Společenská návratnost vzdělávání dospělých ovlivňuje celkovou produktivitu hospodářství, neboť působí na efektivitu využití jiných důležitých výrobních faktorů, jakými jsou kapitál a technologie.

2.3 Úloha podniku ve vzdělávání

Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností je hlavním úkolem podnikového vzdělávání pracovníků. Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků představují dlouhodobou investici nutnou pro perspektivu výkonnosti organizace. Občas jsme svědky, že obtížná měřitelnost efektivnosti vložených prostředků do vzdělávání svádí k rychlému rozhodnutí škrtnout je, kdykoliv firma potřebuje v krátké době snížit přímé náklady.^[8]

2.3.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců^[9]

Dlouhodobou konkurenceschopností si organizace zajistí pouze prostřednictvím kvalifikované pracovní síly připravené se neustále učit a rozvíjet, tedy pomocí takových zaměstnanců, kteří jsou vysoce kvalifikovaní a vyškolení, maximálně motivovaní a

^[8] MOHELSKÁ, H., ROŠICKÝ S., ŠABATOVÁ, M. *Personální management*. 1.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. s.47. ISBN 80-7041-485-5.

^[9] KLEINŮ, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, *Řízení lidských zdrojů*, Praha, C.H.Beck:2001, s. 56-57. ISBN 80-7179-389-2.

disciplinovaní a disponují přesnými pravomocemi a nejnovějšími znalostmi, nástroji a infrastrukturou. Jsou to kvalifikovaní pracovníci, přesněji jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti, způsobilosti i osobní vlastnosti, které lze souhrnně nazvat lidským kapitálem a stávají se základním bohatstvím organizace.

Úkolem firemního vzdělávání a rozvoje je toto „bohatství“ co nejefektivněji zabezpečit. Tato činnost však musí být taková, aby přinesla užitek všem stranám. Je třeba si uvědomit, že ačkoliv se jedná o bohatství organizace, skutečnými nositeli a majiteli znalostí a dovedností jsou zaměstnanci sami. Povolání postavená na kvalifikaci vyžadují stále vyšší úroveň znalostí a zkušeností, které opětovně rozšiřují potenciál pro dobrou kvalitu pracovního života. Zaměstnanci, kteří si jsou vědomi hodnoty, jsou motivováni sami investovat do svého rozvoje a vyhledávají příležitosti k dalšímu zdokonalování svých znalostí, dovedností a zkušeností. Rozšířeným úkolem firemního vzdělávání a rozvoje tedy není pouze zabezpečit kvalifikovanou pracovní sílu, ale také ji udržet a stabilizovat prostřednictvím stálé nabídky rozvoje pracovních schopností.

2.3.2 Firemní vzdělávání zaměstnanců ^[10]

„Pod pojmem firemní vzdělávání se rozumí cílená, vědomá a plánovaná opatření a činnosti, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností, způsobilosti a osvojení si žádoucího pracovního chování firemní pracovní síly.“ Cílem těchto činností organizovaných zaměstnavatelem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení většího pracovního výkonu jak jednotlivců, tak celé organizace. Do oblasti firemního vzdělávání patří:

- Orientace – seznámení pracovníka s firmou a úkoly, které vyžaduje vykonávání pracovního místa s cílem zkrátit dobu adaptace zaměstnance na nové podmínky,
- Doškolení (prohlubování kvalifikace) – přizpůsobování znalostí a požadavků zaměstnanců novým požadavkům pracovních míst,

^[10] KOUBEK, J., *Personální řízení 2*, Praha: Vysoká škola ekonomická Praha, 2002. s. 90-91. ISBN 80-245-0279-8.

- Přeškolení (rekvalifikace) – získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožňují vykonávání práce na jiném než současném pracovním místě,
- Profesní rehabilitace – jejím cílem je opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě brání ve vykonávání dosavadního zaměstnání.

Firemní vzdělávání je však pouze jednou z oblastí formování pracovních schopností člověka. Ty se formují již při školním vzdělávání, kdy jedinec získává základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které mu umožňují žít ve společnosti. V následné fázi odborná příprava na budoucí povolání (profesní příprava), pak dochází k získávání a rozvíjení specifických pracovních schopností, často orientovaných na konkrétní zaměstnání, a sociální vlastnosti. Zatímco v oblasti školního vzdělávání je aktivita organizace minimální, v oblasti odborné přípravy v praxi se lze často setkat s úzkou spoluprací mezi školským a firemním vzdělávacím systémem. Získávané znalosti a dovednosti se tak mohou snáze a rychleji přizpůsobovat měnícím se nárokům pracovních míst.

Rozvoj zaměstnanců (rozšiřování kvalifikace) je vedle vzdělávání dalším prostředkem směřujícím k odstranění rozdílů mezi požadovanou s stávající kvalifikací zaměstnanců prostřednictvím získávání nových znalostí a dovedností. Aktivita rozvoje zahrnují všechny formy dalšího vzdělávání, tedy rozvoj, který se soustředí i na sociální vlastnosti a osobnost člověka. Formuje se spíše pracovní potenciál než kvalifikace pracovníka a vytváří tak z něho adaptibilní pracovní zdroj.

Rozvoj lidských zdrojů představuje novou koncepci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Organizace, která vytváří klima povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání se a individuálnímu i kolektivnímu rozvoji, bývá označována jako učící se organizace. Pro formování žádoucí kvalifikace pracovní síly organizace je nutno vycházet ze systematické, nejlépe písemně, formulované strategie a politiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Systém rozvoje zaměstnanců a rozvoje lidských zdrojů, tedy rozvoje organizace jako celku by měl zabezpečit dostatečné množství kvalifikovaných a po všech stránkách připravených

zaměstnanců, způsobilých a ochotných zastávat vedoucí funkce a obsadit pracovní místa vyžadující vykonávání náročných odborných činností.

2.3.3 Systém podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání pracovníků se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu u osob, které jsou v organizaci v pracovním poměru. Do systému podnikového vzdělávání pracovníků patří takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace k dalšímu vzdělávání, doškolování, přeškolování iniciované podnikem a odborný rozvoj iniciovaný podnikem. V podnikovém systému vzdělávání se angažuje nejen personální útvar či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení zaměstnanců.

2.3.4 Systematické vzdělávání pracovníků v podniku

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Jimi se rozumí především existence skupiny či skupin pracovníků, iniciujících vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku. Velmi důležitá je i existence standardních i speciálních vzdělávacích programů. Systematické vzdělávání pracovníků organizace má mnoho předností.

Jsou to především:

- Soustavně organizaci dodává náležitě odborné pracovníky bez obtížného vyhledávání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace
- Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků.
- Přispívá k zlepšování pracovního výkonu a produktivity práce.

- Je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovníků.
- Umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím.
- Zvyšuje kvalitu, a tím i tržní cenu individuálního pracovníka i jeho potenciální šance na trhu práce v organizaci i mimo ni.
- Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.^[11]

2.3.5 Tvorba vzdělávacího systému

Nejefektivnějším podnikovým vzděláváním pracovníků je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby formování pracovních schopností pracovníků podniku, následuje fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu pracovníků, kterých se školení bude týkat, oblastí, obsahu a metod školení atd. Třetí fází cyklu je vlastní proces školení, tedy realizace vzdělávacího procesu. Velmi důležitá je fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

2.3.6 Zjišťování vzdělávacích potřeb

Identifikace potřeby podniku v oblasti kvalifikace a vzdělávání pracovních sil představuje obtížný problém, protože kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné schopnosti a dovednosti člověka. Kvalifikaci a vzdělání lze měřit a posuzovat jen velmi primitivními

^[11] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. s. 244. ISBN 80-7261-033-3.

způsoby, např. stupněm dokončeného školního vzdělání, resp. vyučeností, v obou případech v kombinaci s délkou praxe. Proto fáze identifikace potřeb podniku v oblasti kvalifikace a vzdělávání jeho zaměstnanců je založena na odhadech a aproximativních postupech.

Každé pracovní místo klade na pracovníka určité požadavky. Jednoduchá práce je spojena s menšími požadavky a složitější práce již vyžaduje např. speciální znalosti, speciální dovednosti, vysokou kvalitu práce, spolupráci s ostatními pracovníky, rozhodování atd. Změny v podniku vyvolané technickým rozvojem, zavedením nové technologie, nové organizace práce aj. mohou mít v těchto souvislostech různý dopad, odrážející se v různé potřebě vzdělávání pracovníků jednotlivých kategorií.

Další krok v definování vzdělávacích potřeb pracovníků jednotlivých kategorií představuje dokumentování konkrétního nedostatku prostřednictvím informací shromážděných z různých zdrojů. V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z běžného podnikového informačního systému a jednak ze zvláštních šetření.

Obvykle jde o tři skupiny údajů:

1. *Celopodnikové údaje*, tj. údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, odpovídajícím trhu, zdrojích atd. Významné místo tu mají údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, využívání kvalifikace a pracovní doby apod.
2. *Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností*, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace, ale i informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. Jde v podstatě o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeby práce podniku.
3. *Údaje o jednotlivých pracovnících*, tedy údaje, které je možné získat např. ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělávání, kvalifikaci a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, ze záznamů o pohovorech s pracovníkem či z různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků.

Na základě těchto údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků podniku. Obvykle se přitom používá jedné nebo více z následujících metod:

- Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumů názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.
- Analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popř. přímo analýzy požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených.
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.
- Analýzy pracovních záznamů vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popř. i dalšími pracovníky.

Při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků se nemůžeme opírat pouze o vnitropodnikové údaje, ale v každém případě je velmi důležité a prospěšné znát profesně-kvalifikační strukturu lidských zdrojů a její vývojové tendence na území, z něhož podnik čerpá rozhodující množství svých pracovních sil i preference vyskytující se u mládeže v období volby přípravy na povolání. Je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání pracovníků jednotlivých profesně-kvalifikačních skupin na trhu práce. Velmi často se potřeba vzdělávání opírá o požadavky vedoucích pracovníků i pracovníků řadových. Důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu.^[12]

2.3.7 Plánování podnikového vzdělávání pracovníků

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků. Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a

^[12] PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, s. 151. ISBN 80-1769-250-6.

předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů.

Všechny tyto návrhy se postupně upřesňují a projednávají až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program se pak dále specifikuje, takže v definitivní podobě vymezuje oblasti, na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky školení a v neposlední řadě pak časový plán školení. Realizaci vzdělávacího programu ještě předchází registrace navrhovaných účastníků, popřípadě zájemců, a výběr účastníků, při němž v případě potřeby spolupracují manažeři či jiní vedoucí pracovníci.

Dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky: Jaké školení má být zabezpečeno? Komu? Jakým způsobem? Kým? Kdy? Kde? Za jakou cenu (s jakými náklady)? Jedním z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání.

2.3.8 Stanovení cílů a obsahu vzdělávacího programu

Cíle vzdělávání se zpravidla stanovují porovnáním současné a předpokládané pracovní výkonnosti nebo na základě analýzy potřeb vzdělávání.

Cíle vzdělávání je vhodné rozčlenit do dvou následujících kategorií:

- Programové cíle, které zahrnují vzdělávací cíle celého programu vzdělávání a úzce se vážou k potřebám vyplývajícím z analýzy vzdělávacích potřeb.
- Cíle lekce, které zahrnují vzdělávací cíle jednotlivých vzdělávacích lekcí. Předpokládá se, že pokud bylo dosaženo cílů všech jednotlivých lekcí, bylo dosaženo i cílů programově vzdělávacích.

Struktura cíle

Podle struktury lze vzdělávací cíle rozdělit do tří částí:

- Specifikace výsledného chování. Je to vhodně specifikované chování, které je popsáno činnými slovesy (řešit, dokázat, změnit, vybrat atd.), dávajícími účastníkům jasné cíle – návod vysvětlující kam směřovat při modifikaci chování.
- Standardy, kterých je třeba dosáhnout. Tyto standardy stanovují jak kvalitně, do jaké míry nebo v jakém časovém rozmezí má být činnost vykonána.
- Podmínky, za kterých má být cílů dosaženo. Popis prostředí, co nám bude pomáhat a co překážet při dosahování cílů.^[13]

2.3.9 Formy a metody vzdělávacího programu

Podnikové vzdělávání zajišťují podniky různými formami.

- jako interní, vnitropodnikové, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení,
- jako externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku, mimo podnik, specializovaným vzdělávacím zařízením, jako součást outsourcingu.

Vnitropodnikové vzdělávání může být realizováno dvěma způsoby:

- jako vzdělávání v rámci pracovního procesu (Learning in the job),
- jako vzdělávání mimo pracovní proces (Off the Job Training).^[14]

2.3.10 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (Off-the-job)

Assessment centre

Assessment centre, nebo-li diagnosticko-výcvikový program, je moderní velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň manažera. Úkoly a problémy jsou

^[13] PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, s. 135-137. ISBN 80-1769-250-6.

^[14] PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Desk Top Publishing FF UK, 1999. s. 60-62.

náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Účastník vzdělávání si v tomto případě komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit zároveň úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné. Tato metoda je sice velmi náročná na přípravu a technické vybavení, avšak na druhou stranu je metodou velice účinnou.

Brainstorming

„Brainstorming“, neboli „burza nápadů“, je technika skupinové práce, která má formu neomezené diskuse s nápady plnými fantazie a vyústění v kreativní myšlení. Pro vlastní „brainstormingovou“ výuku platí tato pravidla:

- Nápady mají být přednášeny spontánně a volně, i když se zdají neobvyklé nebo dokonce absurdní. Zapisovatel zaznamenává myšlenky (bez uvádění jmen autora) heslovitě, způsobem viditelným všem účastníkům (nástěnná tabule, zpětný projektor a jiné názorné pomůcky).
- Jde o množství návrhů, kde jejich kvantita je důležitější než jejich kvalita.
- Neuplatňuje se autorské právo, výslovně je žádoucí navazovat na návrhy předchozího diskutujícího (pokračovat v nich a dále je rozvíjet).
- Během jednání nesmějí být návrhy kritizovány nebo hodnoceny. V případě nutnosti musí zasáhnout moderátor.

Demonstrování (praktické, názorné vyučování)

Zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách. Tato metoda, třebaže je převážně orientována na zprostředkování znalostí, vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání těchto znalostí a proti předchozím metodám se více orientuje na dovednosti.

Hraní rolí

Hraní rolí je metoda, v níž zaměstnanci dostanou příležitost prakticky si vyzkoušet nové způsoby chování v bezpečné situaci. Důraz je kladen na procvičení emocionální prožívání

situací. Tato výcviková metoda je nejdůležitější pro získávání dovedností v mezilidských vztazích nebo pro změnu postojů. Hraním role druhé osoby si účastníci rozvíjejí schopnost empatie.

Hraní rolí se skládá ze tří fází: vývoj, hraní, vyhodnocení. Aby bylo dosaženo cíle, musí být hraní rolí pečlivě připraveno. Zatímco hraní rolí je přirozenou dětskou činností, hraní před druhými je některými dospělými otevřeně odmítáno. Role školitele je velmi důležitá. Je třeba vytvořit atmosféru důvěry.

„Outdoor training“

Tuto metodu lze označit také jako „učení se hrou“. Manažeři se přitom učí manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky atd. Postup spočívá v zadání úkolu majícího podobu nějaké hry či pohybové aktivity. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřebné a jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit.

Přednáška

Přednášení je z hlediska nákladů nejefektivnější metodou přímého kontaktu s velkým množstvím účastníků. Existuje stále rostoucí potřeba kvalitního „přednášení“ ve výcviku a ve vzdělávání na všech úrovních. Přednáška je forma projevu pronášeného jednou osobou, která vylučuje vizuální pomůcky i diskusi s posluchači. Lze konstatovat, že přednáška je „všechno“, co je obsaženo ve sdělování nějaké myšlenky, teorie nebo metody, co je integrovaným procesem jednosměrného hovoru, dotazování, diskuse atd. Přednáška může obsahovat řadu prvků jako např. výklad, anekdoty, příklady a otázky.

Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí)

Nebo také seminář je metoda zprostředkovávající spíše znalosti. Výhodou však oproti přednášce je, že během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě.

Případová studie

Metoda výuky pomocí případových studií se stala jednou z nejdůležitějších učebních metod tohoto století. Případové studie lze popsat spíše jako interaktivní než didaktické a spíše problémově zaměřené než teoreticky orientované. Případové studie se soustředí na aktuální jevy v kontextu reálného života a pomáhají v rozvoji analytických schopností, podporují kreativitu, zdokonalují schopnost řešit problémy a schopnost uspořádat myšlenky. Vzdělavatel je spíše pomocníkem a podněcovatelem diskuse a součinnosti, než pramenem „správné odpovědi“. Pro účastníky je důležité, aby logicky přemýšleli o vyličené situaci daného případu a aby pečlivě zkoumali očekávané důsledky navrhovaného řešení. Případová studie se zakládá na skupinové práci, která převážně není přerušována vzdělavatelem.^[15]

Sebevzdělávání

Sebevzdělávání je proces, ke kterému dochází, když jednotlivci (někdy i skupiny) vyhledávají nutné zdroje k tomu, aby se mohli zapojit do procesu učení, které zvyšuje jejich profesní a osobní růst. Tato myšlenka nabývá na popularitě, protože tradiční výcvikové metody postrádají schopnost pružně a rychle reagovat na dynamický proces organizačních změn.

Organizace, které podporují sebevzdělávání, budou investovat jak do lidských zdrojů, tak do techniky, budou podporovat tyto myšlenky činem i slovem a budou pokládat vše, co se děje ve firmě, za příležitost k učení. Jen tehdy budou vytvořeny podmínky pro sebevzdělávání, které povedou k maximálnímu zvyšování tvořivosti a angažovanosti na pracovišti.

Sebevzdělávání musí být pečlivě plánováno, monitorováno a podporováno, jinak se může stát, že se slovo sebevzdělávání stane synonymem pro nezájem organizace o rozvoj svých zaměstnanců.

^[15] PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1. vyd. Praha: Grada, 1996. s. 43. ISBN 80-1769-250-6.

Simulace

Simulace je vzdělávací cvičení, při kterém se používá model skutečnosti. Tyto modely nebo aktivní reprezentace situací jsou navrženy takovým způsobem, aby zvýšily motivaci školeného a jeho zapojení do výuky a tedy aby zkvalitnily celý výukový proces. Používají se v případech, kdy by výcvik v reálném světě mohl být nebezpečný nebo extrémně nákladný. Simulace využívají mnoha racionálních principů učení: učení ze zkušenosti, aktivní účastí, přímé aplikace na skutečné problémy, využití znalostí, dovedností a hodnot v učení.^[16]

Vzdělávání pomocí počítačů

Vzdělávání pomocí počítačů patří rovněž mezi metody, jejichž používání stále vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků a poskytují velké množství informací. Metodu lze používat jak ke kolektivnímu, tak k individuálnímu vzdělávání, je to metoda umožňující bezprostřední zpětnou vazbu. Tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem účastníka. Z hlediska organizace je metoda časově efektivní, neboť ke vzdělávání mohou pracovníci využívat období dne, kdy mají méně práce, a kromě toho metoda umožňuje přenést vzdělávání mimo pracovní dobu do soukromí pracovníka. Metodu lze použít ke vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště.

Workshop

Workshop je variantou případových studií. Praktické problémy se však řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci.

2.3.11 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti (on-the-job)

Asistování

Tradiční metoda, kdy je školený pracovník přidělen jako pomocník ke zkušenému manažerovi. Pomáhá mu při plnění jeho úkolů, učí se od něj pracovním postupům. Školení

^[16] BELCOUR, M., WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. s. 77-83. ISBN 80-7169-459-2.

končí, když je školený pracovník schopen vykonávat práci zcela samostatně. Tato metoda se používá tam, kde získávání požadovaných profesních návyků vyžaduje delší dobu. Nevýhodou je, že se vzdělávaný může naučit i některým nepříliš vhodným pracovním návykům, napodobování vzdělavatele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup.

Counselling

Jde o konzultování, ve kterém je potlačen jednosměrný tok informací mezi školitelem a školeným. Vzniká mezi nimi zpětná vazba, jelikož školený pracovník se vyjadřuje ke všem problémům své práce a předkládá vlastní návrhy řešení. Metoda je časově náročná, školitel si v jejím průběhu sám prověřuje své pracovní schopnosti (zvláště v oblasti práce s lidmi), a proto není u některých manažerů populární.

Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou. Jde o zapracování nového zaměstnance, kterému zkušený pracovník předvede pracovní postupy a školený si je osvojuje pozorováním a napodobováním. Tento zácvik se používá nejčastěji u jednoduchých pracovních postupů. Tato metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem. Nevýhodou instruktáže je, že se často odehrává v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.

Koučování

Koučování může být definováno v úzkém spojení se seberozvojem jako plánované použití výuky na pracovišti s cílem zvýšení nebo zkvalitnění potenciálu zaměstnance.

Proces koučování se zabývá odsouhlaseným plánem nebo cíli, které byly společně vypracovány zaměstnancem a manažerem. K rozvoji nedochází náhodně nebo neuspořádaně, celý proces se odvíjí logickým, dohodnutým způsobem.

Proces koučování je zahájen jako dialog mezi koučem a zaměstnancem, během něžž jsou stanoveny cíle. Dále jsou po společném prozkoumání prostředí identifikovány příležitosti pro koučování. Je vytvořen dlouhodobý plán spolu s hodnocením nebo postupem měření. Proces je zakomponován do dlouhodobých cílů rozvoje profesní kariéry zaměstnance a obvykle se stane součástí dlouhodobé strategie organizace. Výhodou je, že vzdělávaný pracovník je stále informován o hodnocení své práce, naproti tomu jako nevýhodu lze

uvést, že formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, velmi často v hlučném a rušném prostředí a může být dosti rozkouskované a nesoustavné.

Mentorování

Mentorování podobně jako koučování, ale v ještě intenzivnější podobě představuje proces, během nějž zkušenější osoba v organizaci má osobní zájem na pomoci méně zkušenému zaměstnanci, aby dosáhl postupu v profesní kariéře a zvýšení platu. Obdobně jako u koučování je největším nebezpečím nevhodná volba mentora.

Mentorování se v dnešní době stává jedním z nejdůležitějších nástrojů pro rozvoj lidských zdrojů. Tato technika má své výhody jak z hlediska dlouhodobého, tak i z hlediska krátkodobého. V krátkém časovém horizontu se mentorovaný naučí sociální dovednosti, které jsou důležité pro život ve firmě. V dlouhodobém rozvoji profesní kariéry může být mentorování významným faktorem, protože každý pracovník se potřebuje dozvědět jak o interních, tak i o externích možnostech rozvoje profesní kariéry.

Pověření úkolem

Je rozvinutím metody asistování, popř. její závěrečnou fází. Vzdělávaný pracovník je svým vzdělatelem pověřen splnit jistý úkol. Jeho práce je sledována. Tato metoda se nejčastěji používá při formování pracovních schopností řídicích pracovníků.

Pracovní porady

Pracovní porady jsou nezbytné pro navázání přímé komunikace, vytvoření osobních kontaktů, budování „týmového ducha“, vyjasnění nedorozumění a zmatků mezi spolupracovníky. Pravidelné pracovní porady managementu mohou být příležitostí systematicky odstraňovat překážky v práci. Efektivní pracovní porady uspoří peníze i čas. Pracovní porady jsou svolávány za různými účely. Podle toho je můžeme rozdělit na formální, účelové, řešitelské a informační. Největším problémem je časové umístění pracovní porady do pracovní doby nebo volného času.^[17]

^[17] MUŽÍK, J. *Management vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. s. 107. ISBN 80-86432-00-9.

Rotace práce

Rotace práce, nebo-li cross training, je metoda, při které je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovních místech, pracovištích, úsecích).

3 OSOBY SE ZTÍŽENÝM POSTAVENÍM NA TRHU PRÁCE

Mezi zaměstnance se ztíženým postavením na trhu práce patří občané, kteří jsou zdravotně znevýhodněni, dlouhodobě nemocní nebo samoživitelé a samoživitelky. Tyto osoby však díky speciálním podmínkám jsou schopni se účastnit pracovního procesu a mohou tak v plné šíři vykonávat svoji práci. V demokratické společnosti má každý člověk právo uplatnit se přiměřeně svým psychickým a fyzickým schopnostem. I pro zdravé jedince je velmi frustrující, nemůže-li najít uplatnění. Ještě však větší psychickou zátěží je to pro člověka, který je nějakým způsobem zdravotně znevýhodněn.

Většina pracovníků získá zdravotní postižení obvykle po třicátém roku věku. Jsou proto často nuceni opustit zaměstnání, které dosud vykonávali. Stát se proto snaží legislativními úpravami přinutit zaměstnavatele chránit tyto pracovníky a umožnit jim získání pracovního místa, které by jim vyhovovalo a kde by se mohli plně realizovat. Následující text má proto za úkol seznámit čtenáře se základními pojmy týkajícími se pracovníků se zdravotním postižením a legislativní úpravou jejich zaměstnávání.

3.1 Definování zaměstnávání osob se zdravotním postižením

- (1) Fyzickým osobám se zdravotním postižením (dále jen „osoby se zdravotním postižením“) se poskytuje zvýšená ochrana na trhu práce.
- (2) Osobami se zdravotním postižením jsou fyzické osoby, které jsou:
 - orgánem sociálního zabezpečení uznány plně invalidními (dále jen „osoby s těžkým zdravotním postižením“),
 - orgánem sociálního zabezpečení uznány plně invalidními,
 - rozhodnutím orgánu sociálního zabezpečení uznány zdravotně znevýhodněnými (dále jen „osoby zdravotně znevýhodněné“).
- (3) Za zdravotně nevýhodnou osobu podle odstavce 2 písm. c) se považuje fyzická osoba, která má takovou funkční poruchu zdravotního stavu, při které má zachovanou schopnost vykonávat soustavné zaměstnání nebo jinou výdělečnou

činnost, ale její možnosti být nebo zůstat pracovně začleněna, vykonávat dosavadní povolání nebo využívat dosavadní kvalifikaci nebo kvalifikaci získat jsou podstatně omezeny z důvodu jejího dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu.

- (4) Za dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav se pro účely tohoto zákona považuje nepříznivý stav, který podle poznatků lékařské vědy má trvat déle než jeden rok a podstatně omezuje psychické, fyzické nebo smyslové schopnosti a tím i možnost pracovního uplatnění.
- (5) Skutečnost, že je osobou se zdravotním postižením, dokládá fyzická osoba potvrzením nebo rozhodnutím orgánu sociálního zabezpečení.^[18]

3.2 Zákonné povinnosti zaměstnavatelů

Zaměstnavatelé jsou povinni:

- u míst oznamovaných úřadu práce pod §35 označit, zda se jedná o pracovní místa vyhrazená pro osoby se zdravotním postižením,
- informovat úřad práce o volných pracovních místech vhodných pro osoby se zdravotním postižením,
- rozšiřovat podle svých podmínek ve spolupráci s lékařem závodní preventivní péče možnost zaměstnávání osob se zdravotním postižením individuálním přizpůsobováním pracovních míst a pracovních podmínek a vyhražováním pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením,
- spolupracovat s úřadem práce při zajišťování pracovní rehabilitace,
- vést evidenci zaměstnávaných osob se zdravotním postižením; evidence obsahuje údaje o důvodu, na základě kterého byla uznána osobou se zdravotním postižením,
- vést evidenci pracovních míst vyhrazených pro osoby se zdravotním postižením.^[19]

^[18] Zákon č. 435/2004 Sb., § 67.

3.3 Stanovení povinného podílu zaměstnanců se zdravotním postižením

(1) Zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci v pracovním poměru jsou povinni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele. Povinný podíl činí 4%.

(2) Povinnosti uvedenou v odstavci 1 plní:

- zaměstnáváním v pracovním poměru,
- odebíráním výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50% zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením, nebo odebíráním výrobků chráněných dílen provozovaných občanským sdružením, státem registrovanou církví nebo obecně prospěšnou společností, nebo zadáváním zakázek těmto subjektům nebo odebírání výrobků nebo služeb od osob se zdravotním postižením, které jsou osobami samostatně výdělečně činnými a nezaměstnávají žádné zaměstnance, nebo zadávání zakázek těmto osobám, nebo,
- odvodem do státního rozpočtu nebo vzájemnou kombinací uvedených způsobů uvedených v písmenech a) až c).^[20]

3.4 Daňové úlevy při zaměstnávání osob se zdravotním postižením

Jednou z výhod zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají osoby se zdravotním postižením, je výhoda v daňové oblasti. Zaměstnavatelům zaměstnávajícím osoby zdravotně postižené se snižuje základ daně o částku 18 000 Kč za každého zaměstnance se zdravotním postižením, s výjimkou zaměstnance s těžším zdravotním postižením, nebo o částku 60 000 Kč za každého zaměstnance s těžším zdravotním postižením, nebo polovinu daně u poplatníků zaměstnávajících nejméně 25 zaměstnanců, u nichž podíl zaměstnanců, kteří

^[19] Zákon č. 435/2004 Sb., § 80.

^[20] Zákon č. 435/2004 Sb., § 81.

jsou osobami se zdravotním postižením, činí více než 50% průměrného ročního přepočteného počtu všech jejich zaměstnanců.

3.5 Sociálně – psychologické faktory uplatnění osob se zdravotním postižením

Na osobu se zdravotním postižením nemůžeme pohlížet pouze jako na objekt, který je zmiňovaný v zákonech, které stanoví podmínky jeho zaměstnávání a určují výhody a nevýhody jak zaměstnance tak i zaměstnavatele. Musíme si uvědomit, že se jedná o člověka zdravotně postiženého, který má potíže nejen v zaměstnání, ale často i v jeho osobní části života. Podle Maslowovy teorie potřeb můžeme podrobněji určit pravděpodobné obtíže takto postižených lidí a poznatý problém je potom snadnější řešit.

Potřeba je prožívána jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí a vede zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku (Bedrnová, Nový, 1998). Je-li člověku znemožněno dosáhnout uspokojení určité potřeby mohou jeho reakce být různé. Od smíření se s daným omezením, přes snahu najít si jiný cíl, který by mu neuspokojení vynahradil, až po pocity nespokojenosti a frustrace, jež mohou vážně narušit jeho psychiku a celkový životní postoj. S jakými problémy se mohou zdravotně postižení lidé setkat při uspokojování jednotlivých úrovní svých potřeb.

Kromě základních biologických potřeb jsou důležité potřeby bezpečí a jistoty, uznání a úcty, sounáležitosti neboli potřeby patřit někam, k někomu, být pozitivně přijímán. Pracovní kolektiv je pro dospělého člověka velmi důležitá sociální skupina, v ní si obvykle získává nejvíce přátel a známých. Vyřazení z této skupiny často po dlouholeté spolupráce, např. přearazením na jiné pracovní místo ze zdravotních důvodů může vést k pocitu osamění a odvržení okolím.

Potřeba seberealizace, tj. potřeba stát se tím, čím se jedinec stát může, naplnit a realizovat své sny a cíle, potřeba poznávání, porozumění podstatě věcí, potřeba estetických prožitků je podle Maslowovy teorie hierarchicky nejvyšší potřebou člověka. Protože činnost je přirozeným projevem člověka, a obvykle nejzávažnější ze všech aktivit je činnost pracovní, je nejlogičtějším prostředkem seberealizace. I když metody této seberealizace mohou být různé – pro někoho je nejdůležitější postavení, pro jiného plat, pro dalšího získávání nových informací a možnost přístupu k nim. Vyloučení z pracovního procesu často zabraňuje možnosti seberealizace, rozvoje psychiky a osobnosti člověka což má jistě velmi negativní dopad. I když je možná i opačná situace, kdy díky zhoršenému zdraví jsou někteří pracovníci okolnostmi nuceni k dalšímu sebevzdělávání. Jak se k novým požadavkům a nárokům postaví je obvykle věcí jejich osobních kvalit.

4 VZDĚLÁVÁNÍ ZDRAVOTNĚ ZNEVÝHODNĚNÝCH OSOB VE FIRMĚ ŠKODA AUTO a. s.

4.1 Charakteristika firmy Škoda Auto a. s.

Škoda Auto a. s. je automobilová společnost s dlouhou tradicí v České republice. Zároveň jde o jeden z nemnoha velkých podniků, které po roce 1989 nejen dokázaly získat zahraničního investora, ale zároveň se úspěšně prosadit na zahraničních trzích. Prostřednictvím dodavatelů, odběratelů a i vlastních závodů se Škoda Auto významnou měrou podílí na zaměstnanosti obyvatelstva v celé České Republice. Následující podrobnější informace o jsou čerpány z interních zdrojů firmy Škoda Auto.

4.1.1 Všeobecné údaje o společnosti

Skupina Škoda Auto

- působí na více než 90 trzích v rámci celého světa, na které v roce 2006 dodala zákazníkům 549 667 vozů,
- 77,9 % odbytišť tvoří trhy Evropské unie,
- svým obratem patří k největším ekonomickým uskupením v rámci nově začleněných států Evropské unie, v roce 2006 dosáhla celkových tržeb 203,66 mld. Kč,
- je nejvýznamnějším exportérem České republiky s 7,7% podílem na jejím exportu,
- má významné kapitálové účasti ve společnostech v České republice i v zahraničí.

4.1.2 Historie firmy

Málokterá automobilka se může pochlubit více než stoletou nepřetržitou historií. Dějiny mladoboleslavské továrny se začaly psát v roce 1894. Tehdy se seznámil pan Václav Klement, původním povoláním knihkupec, s panem Václavem Laurinem, vyučeným mechanikem jízdních kol.

Od seznámení obou pánů neuplynul ani rok a byla založena firma Laurin a Klement, která s úspěchem vyráběla jízdní kola. Koncem 19. století přešla firma na výrobu motocyklů, které byly zdokonalením motocyklů bratří Wernerů. Firma L&K postupně rozšířila výrobu na motocyklové tříkolky a již v roce 1901 vyrobila první čtyřkolky. Skutečná výroba automobilů začala v roce 1905. Definitivní ukončení výroby motocyklů a bouřlivý nástup malosériových výrob osobních a nákladních automobilů, autobusů, zemědělských strojů, stacionárních a leteckých motorů, nastal v roce 1912. V této době zaměstnávala firma již přes 900 lidí.

První světová válka zaznamenala omezení sortimentu, vyráběla se vozidla pro vojenské účely, vozy sanitární a válečný materiál. Po skončení války byl návrat na trh sice obtížný, ale firma se díky svým bohatým předválečným zkušenostem opět stala úspěšnou. V roce 1925 došlo ke spojení se škodovými závody v Plzni, tehdy největším strojírenským podnikem v Čechách. V roce 1930 byla z důvodu zjednodušení několikastupňového nepružného systému řízení založena, v rámci koncernu Škoda, akciová společnost pro automobilový průmysl. To už ve firmě pracovalo okolo 4250 zaměstnanců.

Příznivý vývoj zastavila druhá světová válka, kdy se výroba opět přizpůsobila válečným účelům. Po znárodnění v roce 1946 byl podnik vyčleněn ze Škodových závodů v Plzni a přejmenován na Automobilové závody, národní podnik. V 50. letech byly připojeny závody ve Vrchlabí a Kvasinách.

Po spojení s Volkswagenem dne 16. dubna 1991 se stala Škoda čtvrtou značkou mezinárodní skupiny Volkswagen. Od 1. ledna 1996 vlastní Volkswagen 70% a vláda České republiky 30% kapitálu. V roce 2000 prodala vláda 30% zbylých akcií koncernu.

Dnes je tedy koncern 100% vlastníkem. Firma Škoda Auto, a.s. dnes zaměstnává přes 23.000 zaměstnanců.

V současnosti vyrábí Škoda Auto osobní automobily ve čtyřech modelových řadách: Superb, Roomster, Octavia a Fabia, které jsou na světovém automobilovém trhu vážnými konkurenty ve své třídě.

Znak okřídleného šípů (viz. Příloha č. 1), dnes dobře známého na čtyřech kontinentech světa, úplně vyjadřuje výrobní program, náplň a cíle této firmy. Obvyklý výklad symboliky tohoto znaku zní:

- velký kruh: všestrannost výroby, dokonalost produkce, zeměkoule, svět;
- peruť či křídlo: technický pokrok, rozpětí výrobního programu, odbyt výrobků ve světě;
- šíp: pokrokové výrobní metody, vysoká produktivita práce;
- kroužek, oko: přesnost výroby, technická bystrost, rozhled.

4.1.3 Organizační struktura

Společnost má tři závody na výrobu osobních automobilů. Mimo hlavního závodu v Mladé Boleslavi probíhá výroba též v pobočných závodech Vrchlabí a Kvasiny. Odbyt a administrativa jsou soustředěny v Mladé Boleslavi.

4.2 Vzdělávání dospělých ve Škoda Auto

Firemní vzdělávání má ve Škoda Auto dlouholetou tradici. Vzděláváním se ve firmě Škoda Auto zabývá oddělení Vzdělávání dospělých (ZCA), který je začleněn do oblasti Z – centrální personalistiky firmy. Úkolem tohoto útvaru je zabezpečit veškeré školicí aktivity pro zaměstnance Škoda Auto.

Stěžejním úkolem pro útvar ZCA je co nejvíce se přiblížit svému zákazníkovi, proto:

- vytváří výukové programy, „šité na míru“ pro jednotlivé cílové skupiny
- školí přímo na místě, kde jejich „zákazník“ pracuje
- připravuje své zaměstnance v předstihu na novou techniku a technologii – pracovníci jsou zapojeni do různých projekčních týmů, připravujících novou výstavbu, inovaci linek nebo nové multimediální prostředky
- útvar ZCA chce být nejenom servisem, co se týče školení, ale hodlá rovněž poskytovat poradenskou službu a chce se stát tak interními konzultanty a procesními poradci, pomáhajícími rozvoji organizace
- chce se zaměřit na rozvoj univerzálně využitelných zaměstnanců, vysoce specializovaných v jednom až dvou oborech, dále pak na rozvoj jejich iniciativy, mobilit, lidských kvalit a příslušnosti k podniku a koncernu
- začíná vytvářet interaktivní a virtuální multimediální výukové programy

Realizované školicí aktivity jsou rozděleny na následující základní oblasti:

- Analýza potenciálu
- Nadodborná příprava
- Plánování a organizace
- Odborná příprava
- Technická příprava
- E-learning

1) Analýza potenciálu

Hlavní náplní Analýzy potenciálu je ověření předpokladu u pracovníků pro výkon určitých profesních skupin (např. mistrů, týmových koordinátorů atd.) Dále pro zlepšení komunikace pracovníků podniku zabezpečuje moderace workshopů a napomáhá rozvoji schopností začínajících pracovníků pomocí koučování.

Koučování:

- Koučování kandidáta assesment centra
- Koučování personálního rozvoje (jak si ověřit vlastní potenciál, jak s ním pracovat, v čem se rozvíjet)
- Koučování osobnosti (jaký jsem, co chci, "na co mám", jak mne vidí druzí, proč jsem takový, jaký jsem)
- Koučování v oblasti interkulturní komunikace
- Koučování dle potřeb zákazníka

2) Nadodborná příprava

Skupina Nadodborné přípravy zajišťuje vzdělávání všech kategorií zaměstnanců firmy Škoda Auto v nadodborných dovednostech v souladu s potřebami jejich personálního rozvoje. Zaměřujeme se především na rozvoj řídicích, interpersonálních a sociálních dovedností.

Nadodbornou přípravu plánuje, projektuje a zajišťuje pro tyto cílové skupiny:

- Management a kandidáti do managementu
- Trainees
- Koordinátoři, referenti, specialisté, sekretářky a asistentky
- Mistři - supervizoři
- Koordinátoři týmů
- Dělníci

Připravuje a lektorsky zajišťuje i "kurzy šité na míru" a skupinové koučování podle konkrétních okamžitých potřeb jednotlivých útvarů či pracovišť.

3) Plánování a organizace

Činnosti skupiny Plánování a organizace se zaměřují na vzdělávání a formování pracovních schopností svých zaměstnanců tak, aby všichni pracovníci byli v každém okamžiku připraveni reagovat na nové úkoly.

Činnosti skupiny Plánování a organizace vzdělávání se zaměřují na:

- Plánování vzdělávání
- Organizační zajištění vzdělávacích aktivit
- Podnikové projekty plánování kvalifikace zaměstnanců pro nové technologie a provozy
- Studium při zaměstnání, prohlubování kvalifikace, rekvalifikace
- Výkaznictví a statistika
- Finanční řízení vzdělávacích aktivit
- Zajištění externích kurzů
- Zajištění zpětné vazby zákazníkům

4) Odborná příprava

Odbornou přípravu představují hlavně vzdělávací aktivity, kurzy, přednášky, semináře, workshopy s tematikou kvality, normativů a jazyků. Svým odborným zaměřením nabízí podporu, pomoc a spolupráci širokému spektru spolupracovníků. Od dělnických profesí, přes techniky, specialisty, až po management firmy.

5) Technická příprava

Technická příprava je garantem kvalitní a včasné přípravy pracovníků firmy Škoda Auto v technických oborech se zaměřením na údržbu a obsluhu strojů a technologických celků, konstrukci strojů a výrobních zařízení, užití programových produktů pro techniku, administrativu a informační technologie, svařování odporové, tavné i plamenem.

6) E-learning

E-larning je jedna z pokrokových metod vzdělávání, která v poslední době prožívá svůj „boom“. Důvodem je doba a rychlost změn v každodenním životě nás všech. E-larning využívá v procesu výuky informační technologie. Jednoduše řešeno je to studium elektronických výukových programů na osobních počítačích.

4.3 PERSONÁLNÍ POOL

Personální pool zajišťuje personální péči o zaměstnance, kteří ze zdravotních důvodů nemohou vykonávat svoji původní profesi, zaměstnance zdravotně znevýhodněné, dlouhodobě nemocné, samoživitelky a samoživitele.

Personální pool řeší problém zaměstnanců, kteří již nestačí vysokému tempu a nárokům ve výrobní sféře, a aktivně jim hledá práci, kterou zvládnou. Klienty se stávají zpravidla lidé se zdravotním postižením, v částečném invalidním důchodu, samoživitelé a samoživitelky. Do budoucna se uvažuje například i o tom, že personální pool bude poskytovat servis také zaměstnancům, kterým skončila pracovní smlouva na dobu určitou a jedná se o schopné a perspektivní zaměstnance.

Personální pool funguje tak, že jsou do něj přearženi zaměstnanci z kmenových středisek, kteří nemohou z výše uvedených důvodů vykonávat svou dosavadní práci. Uvolněné pracovní místo může být v některých případech obsazeno jiným zaměstnancem. To před zřízením klidového střediska nebylo možné, protože počet zaměstnanců v odborných útvech je pevně stanoven plánem personálu a tento plán nelze překročit.

Podle §130 Zákoníku práce je zaměstnavatel povinen těmto zaměstnancům poskytovat náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. V praxi to znamená, že tito zaměstnanci dostávají průměrný výdělek na pracovním místě, jehož pracovní náplň ale nemohou vykonávat.

Není snadné odpovědět na otázku, jak tento stav řešit. Většina malých soukromých firem se jednoduše snaží s takovými zaměstnanci rozvázat pracovní poměr. Na rozdíl od těchto firem si Škoda Auto uvědomuje svou sociální odpovědnost a snaží se situaci zaměstnanců vyřešit ku prospěchu obou stran.

Kompetence ve společnosti Škoda Auto v oblasti pracovního uplatnění zaměstnanců zdravotně postižených určuje Organizační pokyn č. 812/6.

Pokyn vychází ze Zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. platného od 1. 10. 2004 a ve znění pozdějších předpisů. Zaměstnavatel (Škoda Auto) je povinen zaměstnávat Osoby zdravotně postižené ve výši povinného podílu občanů se zdravotním postižením na celkovém počtu svých zaměstnanců. Povinný podíl činí 4% a je jej možné plnit několik způsoby:

- zaměstnáváním občanů zdravotně postižených ve výši 4%
- nebo kombinací zaměstnávání občanů zdravotně postižených a odebráním výrobků od organizací (zaměstnavatelů) zaměstnávající více než 50% zdravotně postižených zaměstnanců nebo zadávání výrobních programů těmto zaměstnavatelům
- nebo odvodem do státního rozpočtu za neplnění

Neplnění povinného podílu zaměstnávání osob zdravotně postižených má vliv na výši odvodu od státního rozpočtu, což je pro společnost Škoda Auto finanční sankce. Za každou nesplněnou osobu zdravotně postiženou se odvádí do státního rozpočtu 2,5 násobek průměrné celorepublikové mzdy.

4.3.1 Chráněná pracoviště ve Škoda Auto

Chráněná dílna funguje na principu interního chráněného pracoviště. Nejde však o chráněnou dílnu v klasickém pojetí. Škoda Auto zde zaměstnává nejen pracovníky s určitým zdravotním omezením, ale i samoživitele, zaměstnance po rodičovské dovolené nebo ty, kteří nemohou krátkodobě vykonávat svou původní činnost – třeba proto, že jsou po operaci, docházejí na rehabilitace a ještě nejsou schopni se stoprocentně zapojit do

pracovního procesu. Tato možnost snižuje i nemocnost. Pracoviště je koncipováno jako univerzální, takže se zde zajišťují různé činnosti od předmontáží až po balení například náhradních dílů.

Podle M. Jahna, člena představenstva pro oblast personalistiky ve Škoda Auto, „je chráněná dílna systémové řešení, které potvrzuje určitý sociální odpovědný přístup firmy Škoda ke svým zaměstnancům, přestože samozřejmě jsme tlačeni potřebou růstu efektivity práce. Nicméně to neznamená, že lidé, kteří dočasně nemohou svoji práci vykonávat, půjdou na ulici. Budeme se snažit o ně postarat“.

4.4 Interní analýza pracovních sil

Analýza je rozdělena na interní a externí. Interní sleduje údaje o zaměstnaných pracovnících se zdravotním postižením ve firmě Škoda Auto. Jsou v ní využity statistické údaje, které si firma vytváří sama. Externí analýza se zabývá situací pracovníků se zdravotním postižením na trhu práce a jsou při ní použity údaje zjištěné ve spolupráci s úřadem práce.

4.4.1 Analýza demografické struktury zaměstnanců

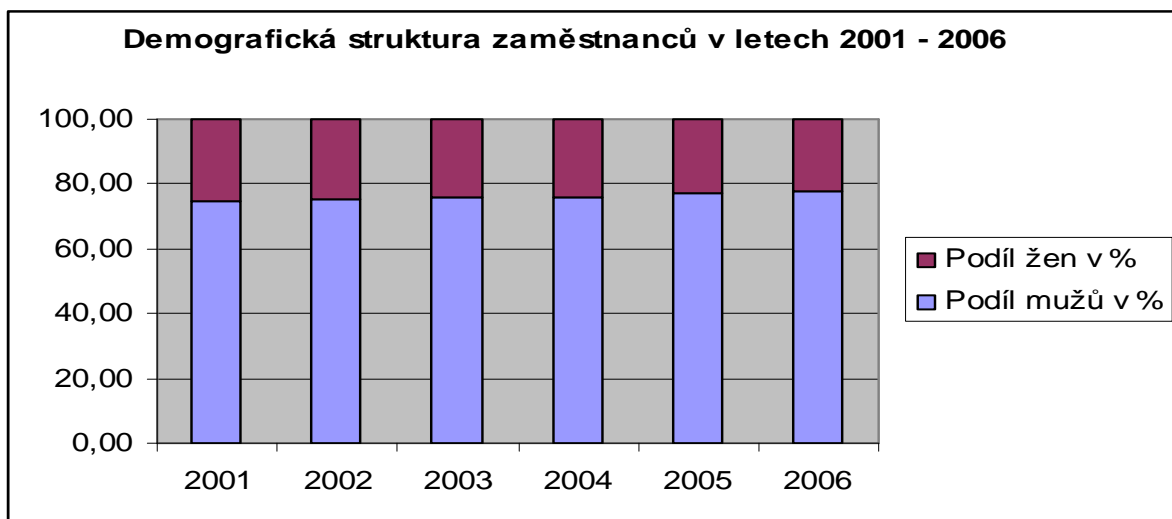
Při analýze demografické struktura pracovníků podle pohlaví budeme vycházet z následující tabulky, znázorňující vývoj počtu zaměstnanců společnosti Škoda Auto. Jedná se o koncové fyzické stavy zaměstnanců vždy k 31. 12. daného roku.

Tab. č. 1: Demografická struktura zaměstnanců v letech 2001 - 2006

Rok	Počet pracovníků			Podíl mužů v procentech	Podíl žen v procentech
	muži	ženy	Celkem		
2001	16242	5417	21659	75	25
2002	16389	5308	21697	76	24
2003	16014	5024	21038	76	24
2004	16240	5063	21303	76	24
2005	17688	5276	22964	77	23
2006	18164	5208	23372	78	22

Zdroj: Vlastní

Graf č. 1: Demografická struktura zaměstnanců v letech 2001 - 2006



Sledování procentuálního podílu mužů a žen v letech 2001 – 2006 ukazuje, že v průběhu času mírně klesá procento zaměstnaných žen a to ve všech sledovaných letech. Tento vývoj je způsoben charakterem výroby s vysokým podílem těžších prací nevhodných pro ženy a zároveň častým požadavkem vzdělání v oblasti strojírenství (u technických pracovníků), což je obor pro ženy obvykle ne příliš atraktivní.

4.4.2 Věková struktura zaměstnanců

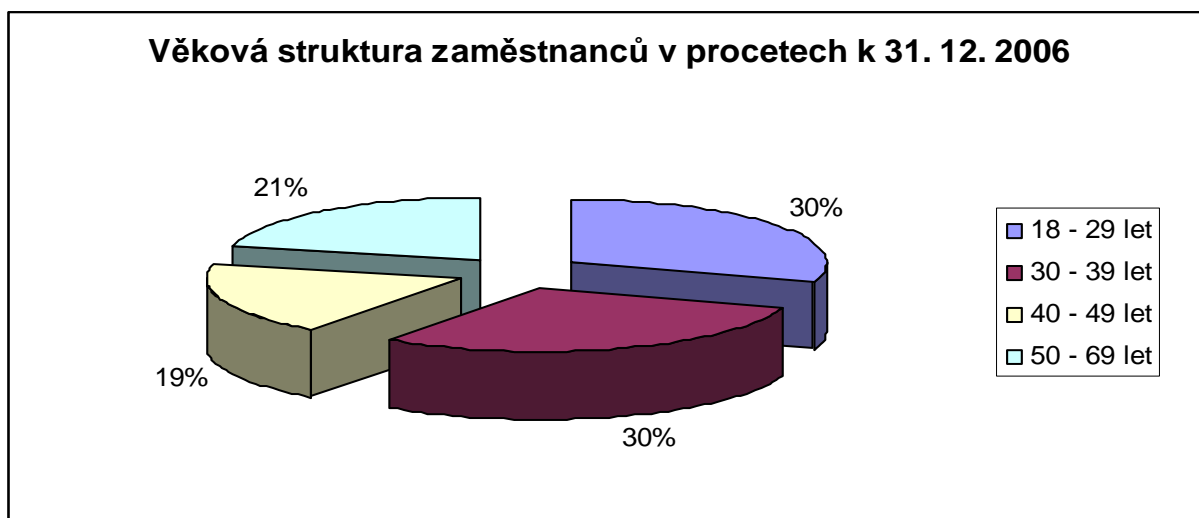
Z materiálů personálního oddělení firmy Škoda Auto vyplývá, že průměrný věk zaměstnanců je 38 let. K analýze podrobnější struktury pracovníků z hlediska věku jsou použity údaje z následující tabulky.

Tab. č. 2: Věková struktura zaměstnanců v procentech k 31. 12. 2006

Věková skupina	Počet osob	Procento z celkového počtu
18 - 29 let	7041	30
30 - 39 let	6954	30
40 - 49 let	4370	19
50 - 69 let	5007	21
Celkem	23372	100

Zdroj: Vlastní

Graf č. 2: Věková struktura zaměstnanců v procentech k 31. 12. 2006



Z tabulky i grafu vyplývá, že nejvíce pracovníků společnosti Škoda Auto se pohybuje v poměrně nízkých věkových hranicích 18 – 29 let a 30 – 39 let, které jsou vyrovnané a patří do nich v obou případech 30% pracovníků. Další dvě věkové hranice jsou také poměrně vyrovnané, patří sem v obou případech cca 20% pracovníků. Zdá se, že Škoda Auto dává prostor mladým, aniž by opomíjela zásluhy dlouholetých zaměstnanců. Příznivý je i průměrný věk pracovníků, tj. 38 let.

4.4.3 Struktura zaměstnanců podle vzdělání

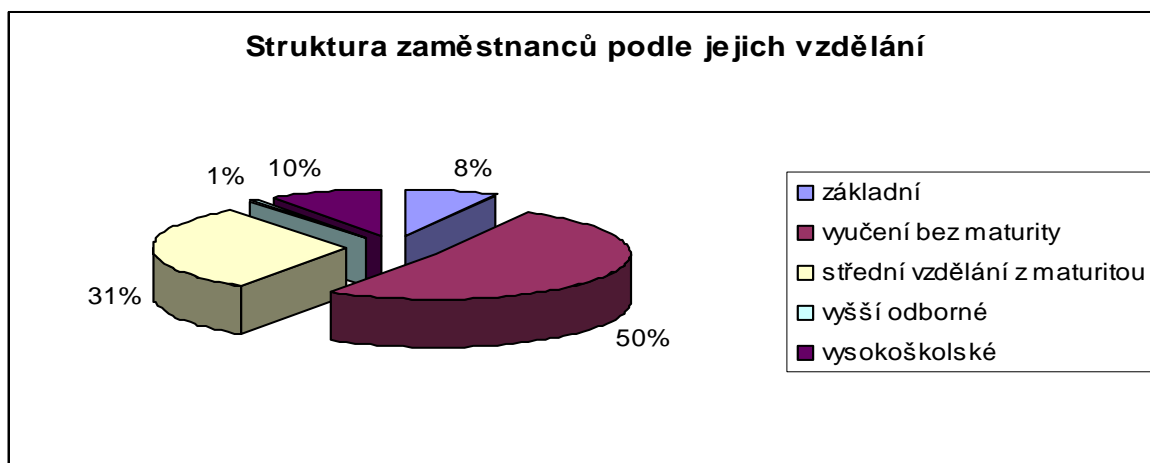
V analýze použijeme údaje zjištěné k 31. 12. 2006, které jsou seřazeny v následující tabulce.

Tab. č. 3: Struktura zaměstnanců podle vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet pracovníků	Procento z celkového počtu
Základní	1835	8
vyučení bez maturity	11982	50
Střední vzdělání z maturitou	7119	31
vyšší odborné	148	1
Vysokoškolské	2216	10
Celkem	23372	100

Zdroj: Vlastní

Graf č. 3: Struktura zaměstnanců podle vzdělání



4.4.4 Analýza počtu zaměstnanců

Ačkoli v současné době se mnoho podniků v ČR snaží snižovat počty zaměstnanců s cílem maximálního využití pracovních sil při dané úrovni výstupu, je Škoda Auto jedním z mála úspěšných firem, které si mohou díky rozšiřování výroby dovolit zvyšování počtu zaměstnanců. Zároveň růst kapitálové vybavenosti a investice do moderních technologií zajišťují stále ještě rostoucí produktivitu práce.

Při analýze počtu zaměstnanců je východiskem následující tabulka s potřebnými údaji. Ty jsou později používány odděleně s ohledem na právě zkoumaný jev.

Tab. č. 4: Analýza počtu zaměstnanců

Rok	Zaměstnanci bez zdravotního postižení	Zaměstnanci se zdravotním postižením	Celkem
2001	21138	521	21659
2002	21161	536	21697
2003	20467	571	21038
2004	20733	570	21303
2005	22442	522	22964
2006	22915	457	23372

Zdroj: Vlastní

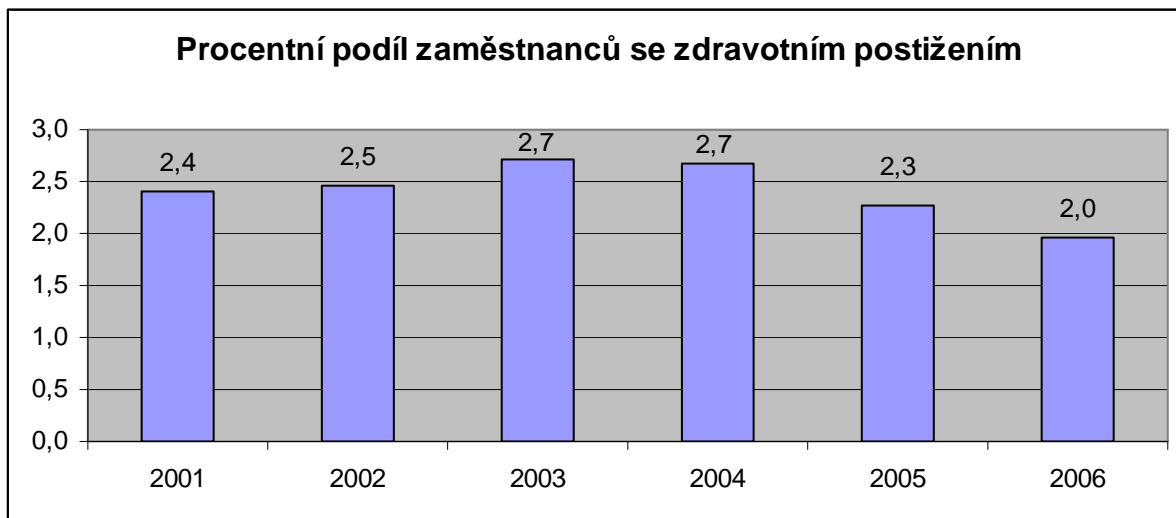
Předmětem zkoumání v další části bude analýza počtu zaměstnanců společnosti Škoda Auto, podíl zaměstnanců se zdravotním postižením na celku a vývoj těchto veličin.

Tab. č. 5: Procentní podíl zaměstnanců se zdravotním postižením

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Počet zaměstnanců	21659	21697	21038	21303	22964	23372
z toho osoby se zdravotním postižením	521	536	571	570	522	457
Procentní podíl osob se zdravotním postižením	2,4	2,5	2,7	2,7	2,3	2,0

Zdroj: Vlastní

Graf č. 4: Procentní podíl zaměstnanců se zdravotním postižením



Zdroj: Vlastní

Zatímco celková zaměstnanost se v posledních letech stále zvyšovala, fyzický počet pracovníků se ztíženým postavením na trhu práce ve Škoda Auto v letech 2005 a 2006 klesal. Jak je z grafu zřejmé, firma Škoda Auto nesplnila ani v jednom z uvedených let zákonnou povinnost a to 4% zastoupení osob se zdravotním postižením.

4.5 Externí analýza pracovníků

Externí analýza z pohledu zaměstnavatele sleduje stav pracovníků na trhu práce. Mohou ji pro vlastní potřebu provádět úřady práce, aby tak mohly snadněji zjistit struktury nezaměstnaných pracovníků a správně reagovat při vytváření aktivní podpory zaměstnanosti. Strukturu pracovníků sledují úřady práce i proto, aby ji mohly porovnávat s nabídkou volných pracovních míst. Zaměstnavatel by mohl mít o tyto údaje zájem, pokud by chtěl cíleně vytvářet pracovní místa pro nezaměstnané uchazeče například z řad zdravotně postižených osob.

4.5.1 Vývoj na trhu práce v okrese Mladá Boleslav v letech 2001 – 2006

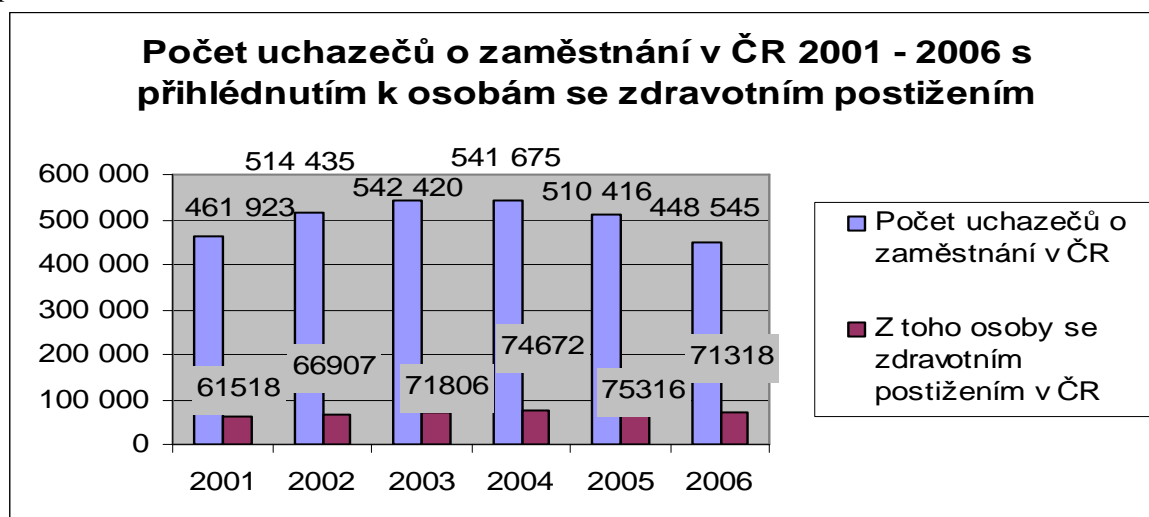
Uvedené údaje v následujících tabulkách jsou vždy stavy k 31. 12. daného roku. Ukazují vývoj nezaměstnanosti uvedeného období jednak za celou Českou republiku a také za okres Mladá Boleslav.

Tab. č. 6: Vývoj na trhu práce v ČR s přihlédnutím na okres Mladá Boleslav v letech 2001-2006

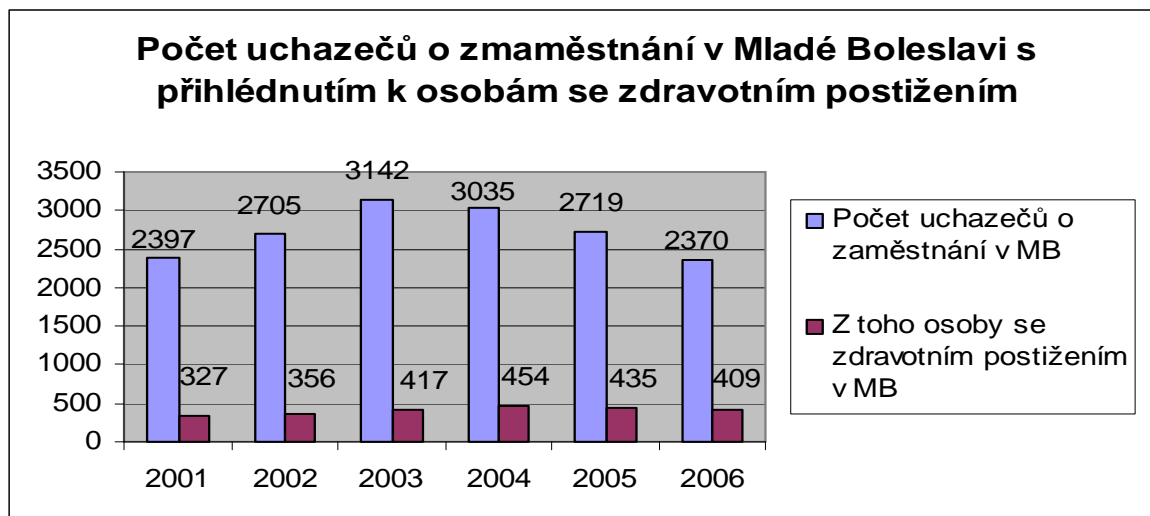
Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Počet uchazečů o zaměstnání v ČR	461 923	514 435	542 420	541 675	510 416	448 545
Počet uchazečů o zaměstnání v okrese MB	2 397	2 705	3 142	3 035	2 719	2 370
Z toho osoby se zdravotním postižením v ČR	61 518	66 907	71 806	74 672	75 316	71 318
Z toho osoby se zdravotním postižením v okrese MB	327	356	417	454	435	409

Zdroj: Vlastní

Graf č. 5: Počet uchazečů o zaměstnání v ČR 2001 – 2006 s přihlédnutím k osobám se zdravotním postižením



Graf č. 6: Počet uchazečů o zaměstnání v Mladé Boleslavi 2001 – 2006 s přihlédnutím k osobám se zdravotním postižením



Okres Mladá Boleslav se na celkovém počtu nezaměstnaných v České republice podílí 0,5%. Už z tohoto stavu je vidět, jak velkou roli hraje v okrese Mladá Boleslav společnost Škoda Auto, která nabízí práci zhruba něco málo přes 23 tisícům zaměstnanců. Jak jsme si už v předešlých kapitolách ukázali, dokáže Škoda Auto zaměstnávat i značný počet osob se zdravotním postižením, přestože výrobní proces je velmi náročný.

4.5.2 Statistika nezaměstnanosti osob se zdravotním postižením v okrese Mladá Boleslav

Statistické údaje o nezaměstnanosti osob se zdravotním postižením na Úřadu práce v Mladé Boleslavi byly zjištěny k 31. 12. 2006. Počet uchazečů se zdravotním postižením činil k tomuto datu celkem 409 osob.

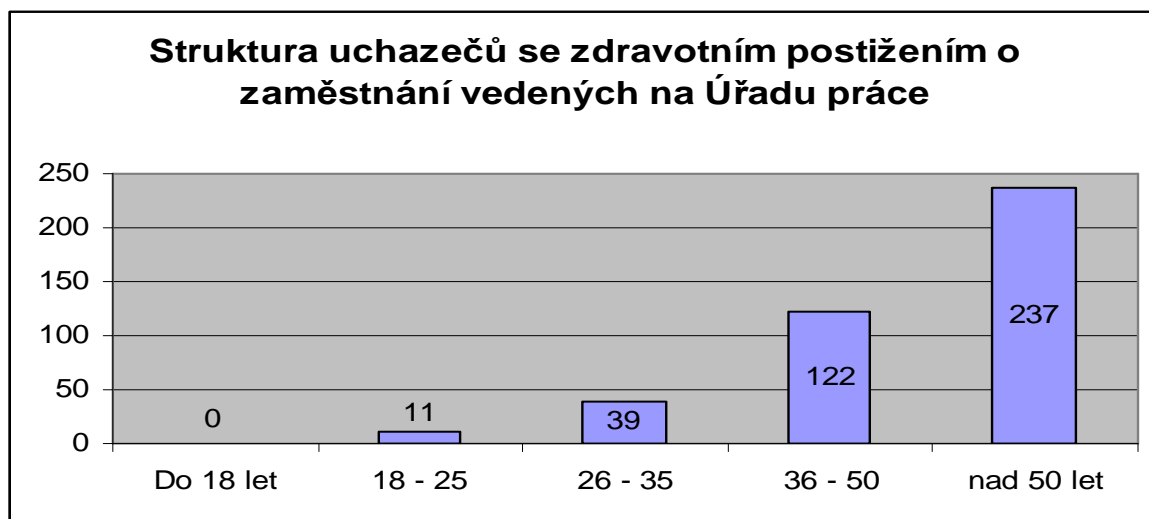
4.5.3 Věková struktura

Tab. č. 7: Věková struktura

Věková skupina	Počet osob	Procento z celkového počtu
Do 18 let	0	0
18 – 25	11	3
26 – 35	39	10
36 – 50	122	30
nad 50 let	237	58
Celkem	409	100

Zdroj: Vlastní

Graf č. 7: Struktura uchazečů se zdravotním postižením o zaměstnání vedených na Úřadu práce



Ve srovnání s věkovou strukturou společnosti Škoda Auto je mezi uchazeči o zaměstnání evidovanými na Úřadu práce v Mladé Boleslavi velmi vysoké procento osob starších padesáti let. Jde o celostátní problém způsobený novým nařízením o přezkoumání plných invalidních důchodů. Řada lidí byla (často po mnoha letech strávených v domácnost) převedena do částečného invalidního důchodu a v současné době nemůže najít uplatnění na trhu práce.

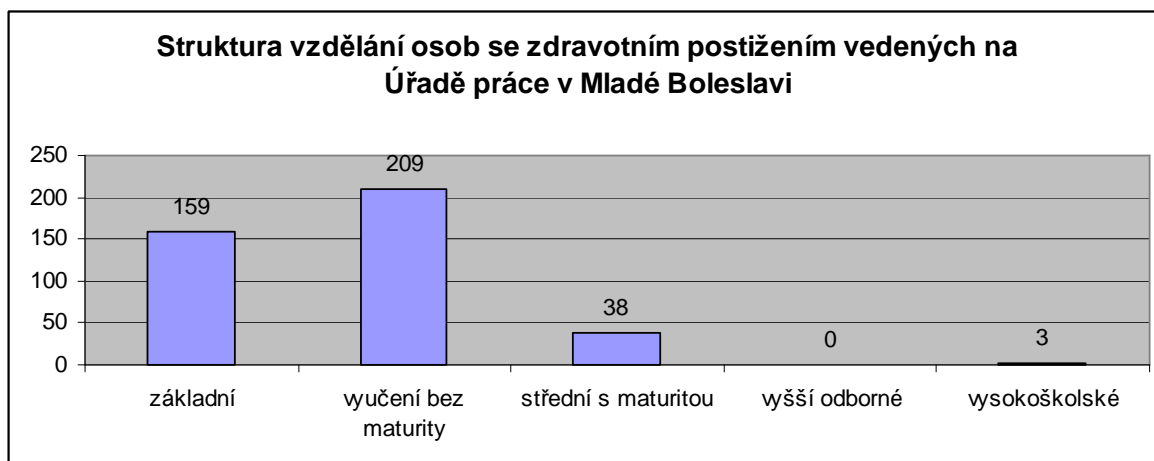
4.5.4 Kvalifikační struktura

Tab. č. 8: Kvalifikační struktura

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet nezaměstnaných	Procento z celkového počtu
Základní	159	39
vyučení bez maturity	209	51
střední s maturitou	38	9
vyšší odborné	0	0
Vysokoškolské	3	1
Celkem	409	100

Zdroj: Vlastní

Graf č. 8: Struktura vzdělávání osob se zdravotním postižením vedených na Úřadu práce v MB



Z grafu i tabulky vyplývá, že převažují osoby s nižším vzděláním, 90% uchazečů nemá ani maturitu. Tento nedostatek kvalifikace se promítá do obtížné umístitelnosti osob se zdravotním postižením. Mnoho zaměstnání pro tyto uchazeče vhodných je obvykle podmíněno alespoň středním vzděláním.

5 VLASTNÍ ANALÝZA

K doplnění obecnějších informací o rozvoji lidských zdrojů a moderních trendů vzdělávání jsem se rozhodla přidat i poznatky z reality. Protože ve Škoda Auto prozatím neexistuje žádný speciální vzdělávací program pro zdravotně postižené nebo znevýhodněné osoby, vytvořila jsem dotazník (viz. Příloha č. 2), díky němuž bych ráda zjistila názory hlavně těch, kterých se dané vzdělávání týká, tedy zdravotně znevýhodněných osob. V dotazníku se nejprve ptám na zájem o vzdělávání obecně a poté na konkrétní možnosti poskytované firmou Škoda Auto. Cílem šetření je zjistit zda osoby se tíženým postavením na trhu práce mají o vzdělávání ve firmě Škoda Auto zájem.

Na druhé straně jsem vytvořila dotazník také pro vedoucí pracovníky, kteří jsou nadřízeni znevýhodněným osobám a spolupracují s těmito osobami. Cílem bylo zjistit, jak vidí oni problematiku vzdělávání těchto osob, zda je potřeba vytvořit vzdělávací program pro tyto osoby a popř. jaké programy vytvořit.

5.1 Názory osob se ztíženým postavením na trhu práce na jejich vzdělávání

5.1.1 Základní údaje o průzkumu

Objektem mého průzkumu byla Firma Škoda Auto, a. s. Oslovila jsem náhodný vzorek 59 respondentů, kteří jsou na trhu práce nějakým způsobem znevýhodněni. Dotazníky byly rozeslány vedoucím pracovníkům elektronickou poštou nebo v papírové podobě interní poštou firmy. Vedoucí tyto dotazníky pak těmto osobám předali.

Cílem průzkumu bylo zjistit:

- jestli tito pracovníci mají zájem se vzdělávat
- pokud ano, tak v jakých oblastech

Dotazník je uveden v Příloze č. 2 v podobě v jaké byl předložen zaměstnancům firmy Škoda Auto. Na základě vyplněných dotazníků a jejich zpracování jsem získala určité poznatky, které uvádím v následujících tabulkách a grafech.

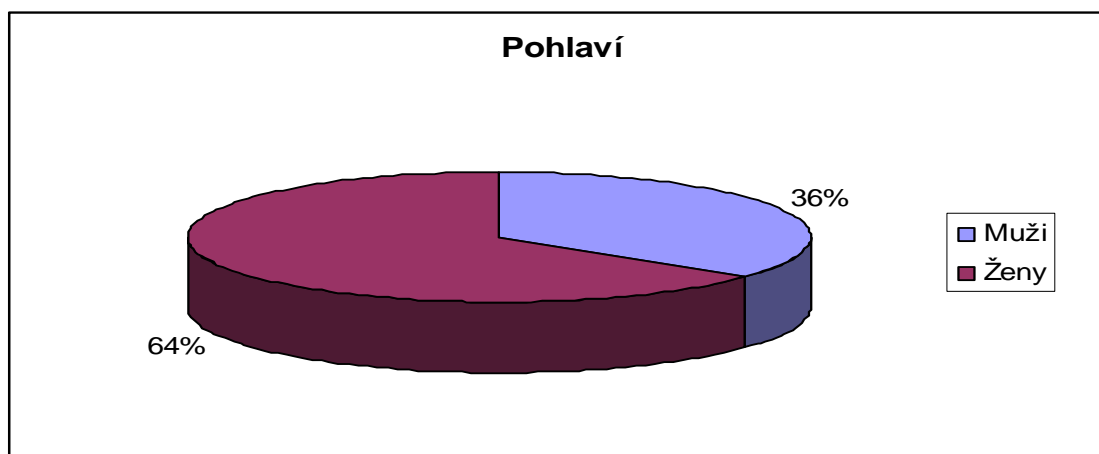
Struktura dotazovaných dle pohlaví

Tab. č. 9: Struktura dotazovaných dle pohlaví

Pohlaví	Absolutní četnost	Vyjádření v procentech
Muži	21	36
Ženy	38	64
Celkem	59	100

Zdroj: Vlastní

Graf č. 9: Struktura dotazovaných dle pohlaví



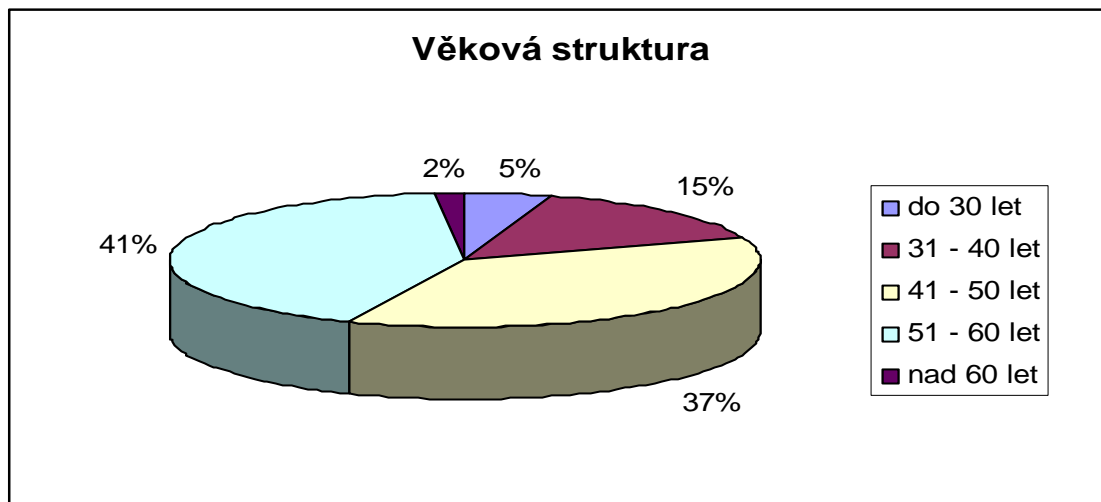
Věková struktura respondentů

Tab. č. 10: Věková struktura respondentů

Věk	Absolutní četnost	Vyjádření v procentech
do 30 let	3	5
31 - 40 let	9	15
41 - 50 let	23	39
51 - 60 let	26	44
nad 60 let	1	2
Celkem	59	100

Zdroj: Vlastní

Graf č. 10: Věková struktura



Z grafu je patrné, že nejčastěji jsou zastoupeny věkové skupiny ve věku od 41 – 50 let a od 51 do 60 let. Tyto dvě skupiny tvoří dohromady 78 %. Nejméně zastoupená skupina je nad 60 let, kde se nachází jediný pracovník.

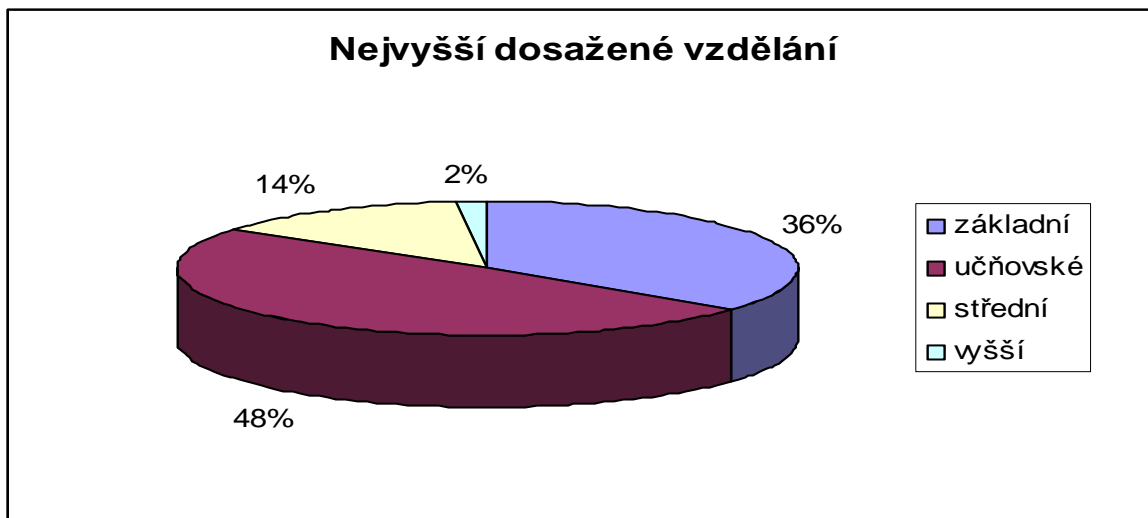
Maximální dosažené vzdělání respondentů

Tab. č. 11: Maximální dosažené vzdělání respondentů

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Vyjádření v procentech
Základní	21	36
Učňovské	29	49
Střední	8	14
Vyšší	1	2
Celkem	59	100

Zdroj: Vlastní

Graf. č. 11: Nejvyšší dosažené vzdělání



Z grafu nám vyplývá, že nejvyšší procento pracovníků je vyučeno (48%). Na druhém místě jsou pracovníci se základním vzděláním, kteří tvoří 36% z celkového počtu. Nejméně je zastoupena skupina s vyšším vzděláním – pouze jeden pracovník a střední vzdělání má z vybraného vzorku zaměstnanců 14% zaměstnanců.

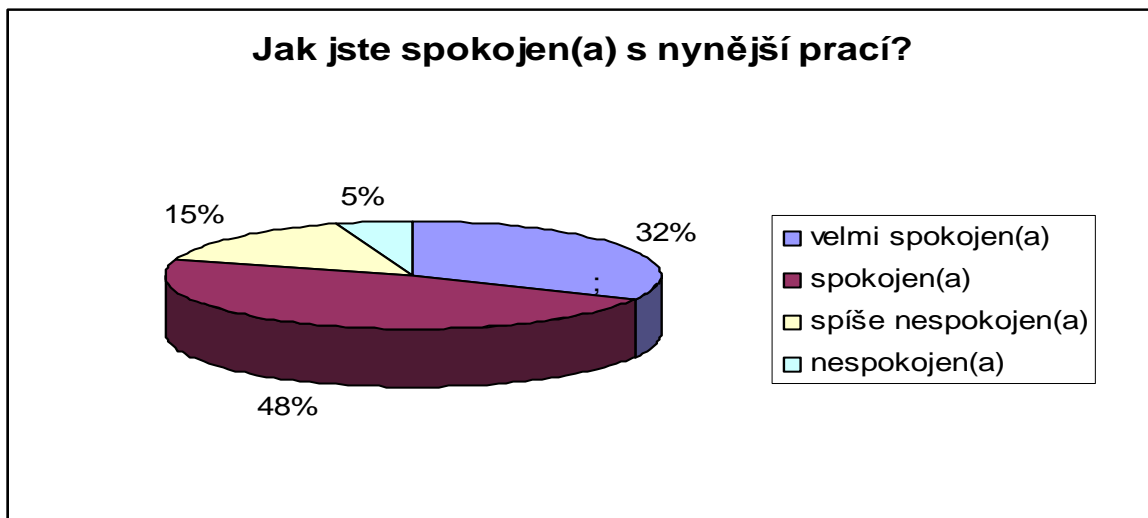
Jak jste spokojen se svojí prací?

Tab. č. 12: Spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním

Spokojenost s prací	Absolutní četnost	Vyjádření v procentech
velmi spokojen(a)	19	32
spokojen(a)	28	47
spíše nespokojen(a)	9	15
nespokojen(a)	3	5
Celkem	59	100

Zdroj: Vlastní

Graf č. 12: Spokojenost zaměstnanců s jejich zaměstnáním



Většina respondentů je s nynější prací spokojena. Velmi spokojeno je 32% a spokojeno 46%. Zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni uváděli tyto důvody nespokojenosti: práce je nenaplňuje, nebaví je, jejich špatné zařazení kvůli zdravotnímu stavu. Nespokojeno však bylo pouhých 5% respondentů.

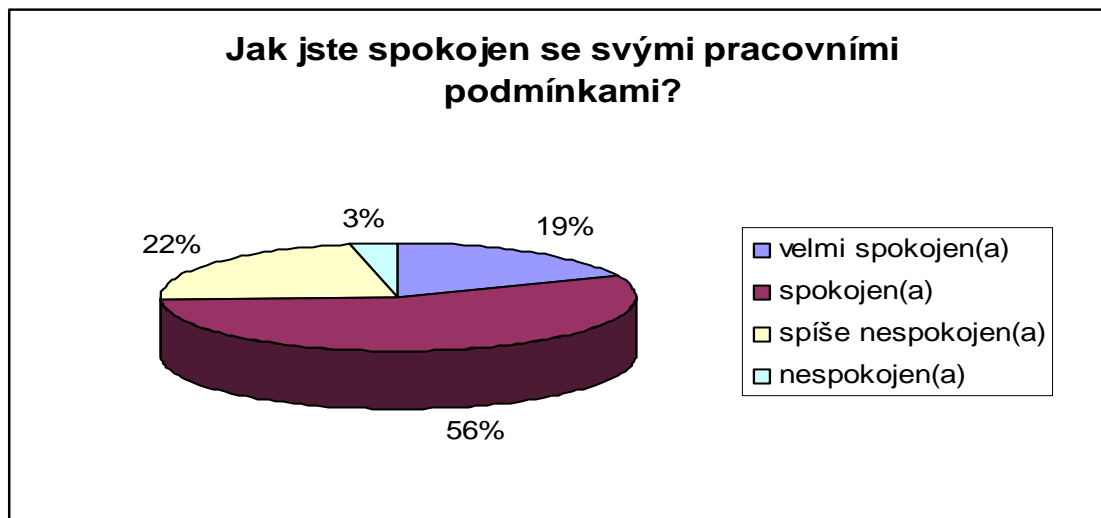
Jak jste spokojen(a) s svými pracovními podmínkami?

Tab. č. 13: Spokojenost zaměstnanců s jejich pracovními podmínkami

Spokojenost s pracovními podmínkami	Absolutní četnost	Vyjádření v procentech
velmi spokojen(a)	11	19
spokojen(a)	33	56
spíše nespokojen(a)	13	22
nespokojen(a)	2	3
Celkem	59	100

Zdroj: Vlastní

Graf č. 13: Spokojenost zaměstnanců s jejich pracovními podmínkami



Z grafu vyplývá, že s pracovními podmínkami je velmi spokojeno 19% zaměstnanců a spokojeno více než polovina (56%) respondentů. Spíše nespokojeno 22% respondentů a nespokojeno 19%. Jako hlavní důvody nespokojenosti zaměstnanci převážně uváděli platové podmínky, které by podle nich mohly být lepší.

Je pro nynější činnost, kterou vykonáváte, současné vzdělání postačující?

U této otázky všichni respondenti, tzn. všech 59 zaměstnanců, odpovědělo ano. Tzn. současné vzdělání jim pro nynější práci stačí.

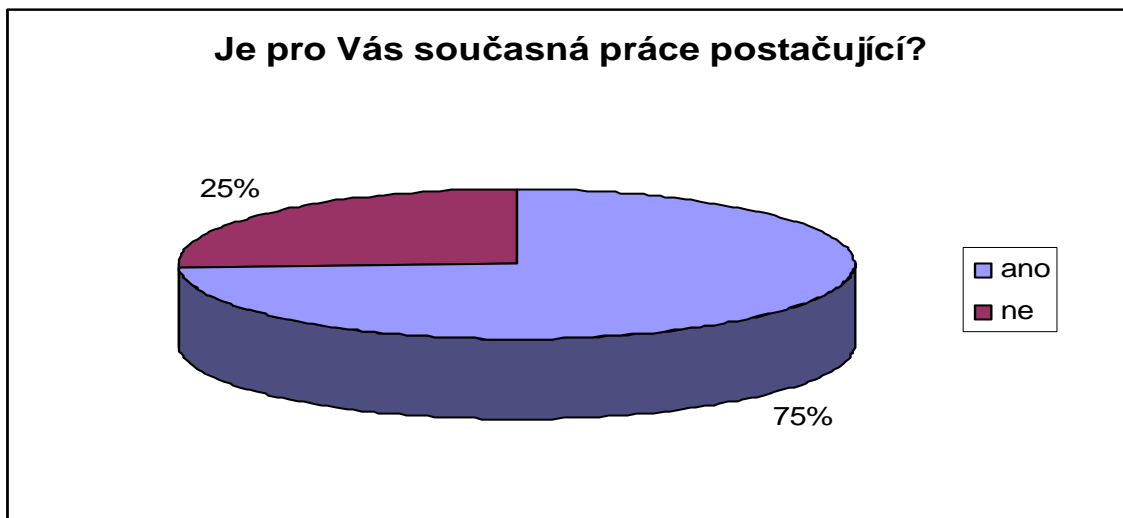
Je pro Vás současná práce postačující?

Tab. č. 14: Odpověď na otázku, zda je pro zaměstnance současná práce postačující

Je pro Vás současná práce postačující?	Absolutní četnost	Vyjádření v procentech
Ano	44	75
Ne	15	25
Celkem	59	100

Zdroj: Vlastní

Graf č. 14: Odpověď na otázku, zda je pro zaměstnance současná práce postačující



Pro 45% respondentů je současná práce postačující. Pro zbytek, tj. 15% není.

Zajímáte se o vzdělávací programy ve firmě?

Tab. č. 15: Odpověď na otázku, zda se zaměstnanci zajímají o vzdělávací programy ve firmě

Zajímáte se o vzdělávací programy ve firmě?	Absolutní četnost	Vyjádření v procentech
Ano	22	37
Ne	37	63
Celkem	59	100

Zdroj: Vlastní

Graf č. 15: Odpověď na otázku, zda se zaměstnanci zajímají o vzdělávací programy ve firmě



Z grafu vyplývá, že o vzdělávací programy ve firmě se zajímá 37% zaměstnanců. 63% zájem neprojevuje. Jako důvod nezájmu nejčastěji uváděli respondenti vyšší věk. A také díky jejich nízkému vzdělání si myslí, že by na další vzdělávání nestačili.

Ve kterých směrech byste se rád(a) vzdělával(a)?

Nejvíce respondentů by se rádo vzdělávalo v oblasti počítačové techniky. Na druhém místě je největší zájem o studium cizích jazyků, hlavně němčiny a angličtiny. Další návrhy ohledně vzdělávání byly na rekvalifikační kurzy pro osoby se ztíženým postavením na trhu práce.

K jakému pracovnímu zařazení, případně v čem konkrétně, by vám pomohly získané informace a vědomosti ze vzdělávacích programů?

- K získání lepší práce s PC
- Smlouvu na dobu neurčitou
- K širší možnosti výběru zaměstnání

V čem vidíte důležitost a užitečnost vzdělávání osob se ztíženým postavením na trhu práce?

- Větší šance k získání pracovního zařazení
- Pro mladší osoby perspektivu do budoucnosti
- Osoba se ztíženým postavením by měla větší možnost na získání práce
- Možnost získat lepší platové podmínky

Co by měl zaměstnavatel, podle Vás, zohlednit při organizaci a realizaci vzdělávacích aktivit pro osoby se ztíženým postavením na trhu práce?

- zdravotní stav zaměstnance
- časovou náročnost kurzu

5.2 Názory vedoucích pracovníků na vzdělávání osob se ztíženým postavením na trhu práce

5.2.1 Základní údaje o průzkumu

Oslovila jsem 20 vedoucích pracovníků, kteří spolupracují se zaměstnanci se ztíženým postavením na trhu práce nebo jsou jim přímo nadřízení. Dotazníky byly rozeslány elektronickou poštou nebo v papírové podobě interní poštou firmy.

Účelem průzkumu bylo zjistit:

- jaký je jejich názor na vzdělávání osob se ztíženým postavením ve firmě
- v jakých oblastech by se tito zaměstnanci měl vzdělávat, aby to byl přínos pro firmu

Dotazník je uveden v Příloze č. 3 v podobě v jaké byl předložen vedoucím pracovníkům firmy Škoda Auto. Dotazník byl zpracován formou „odpovídacích otázek“, aby vedoucí měli možnost vyjádřit své názory. Výsledky šetření a příklady odpovědí uvádím v následujícím textu.

V čem vidíte hlavní problémy při zaměstnávání těchto pracovníků?

- Ze 70% mají pouze základní vzdělání.
- Vysoké nároky na fyzický stav a duševní zdraví.
- Hlavní nedostatek je v jejich zdravotních a pracovních omezeních a především žádná snaha z jejich strany o zlepšení zdravotního stavu a lepšího uplatnění na pracovním trhu. Spoléhají na to, že se o ně někdo postará.
- Vysoká nemocnost.
- Nízká flexibilita díky pracovnímu omezení.
- Problém s přepravou mezi pracovišti.
- Omezené fyzické možnosti.
- Někdy v ochotě pracovat a mít chuť i přes handicap uplatnit se.

- Přizpůsobení pracovní doby, zpravidla nemohou pracovat ve více směnném provozu.
- Neochota některých pracovníků pracovat.

Jaké si myslíte, že by byly možné cesty k řešení (viz. předchozí otázka)?

- Vytipovat pracovní místa v závodě, které by tento zaměstnanec mohl vykonávat (jednodušší úkony – bez použití PC apod.).
- Pracovní místo musí být vhodné pro tyto pracovníky a zohledňovat jejich omezení.
- Zamyslet se nad filozofií a určit charakter a možnosti pro uplatnění.
- Personální pool – získávání nových šancí i kvalifikovaných pozic.
- Individuální přístup k pracovníkům se ztíženým postavením na trhu práce.

Jaký je Váš názor na vzdělávání pracovníků se ztíženým postavením na trhu práce?

- Tak jako se musí vzdělávat „normální“ pracovník, musí se vzdělávat i pracovník se ztíženým postavením. Pokud to nebude činit, nebude v budoucnu vykonávat ani omezené práce, které mu dovoluje zdravotní stav.
- Měli by se vzdělávat jako všichni ostatní, tj. podle svých schopností a vůle.
- U řady z nich jsem se setkal se zájmem na dalším vzdělávání se. Vzhledem k fyzickým omezením se snaží přesunout svoji „využitelnost“ zvýšením kvalifikace.
- Odborná školení provádět u oborů která jsou požadována na volných kapacitách kde dochází k umisťování těchto pracovníků.
- Útvar vzdělávání by měl do svých programů zařadit vzdělávací aktivity i rekvalifikační programy na možnosti dalšího zaměstnání.
- Podporovat vzdělávání všech pracovníků bez rozdílů.

V jakých oblastech si myslíte, že by se osoby se ztíženým postavením na trhu práce měli vzdělávat, aby to firmě přineslo užitek?

- Práce na PC, bez které se v dnešní době ani na dílně neobejdeme.
- Především v oblasti svého profesního zařazení.

- Obvykle jsou pohybově postižení a těžiště jejich práce je u počítače
 - základní práci s PC
 - pokročilé využití různých software (účetnictví, výzkumu a vývoje, logistiky, atd.)
 - případně i programování
- V oblasti výpočetní techniky
- V oblastech ve kterých je předpoklad, že budou moci najít uplatnění, což bude výhodné jak pro firmu i pro tyto pracovníky.
- Toto je potřeba posuzovat individuálně, každý máme předpoklady pro něco jiného.

Co si myslíte, že by firma měla nebo mohla při vzdělávání osob se ztíženým postavením na trhu práce zohlednit?

- Měla by zohlednit především přístup daného pracovníka ke zlepšení svého postavení na trhu práce. U pracovníků bez snahy o zlepšení je to zbytečná investice.
- Jednoznačně možnost jejich uplatnění podle druhu konkrétního postižení.
- Jejich odbornost u v oboru ve kterém pracovali před tím, než došlo k omezení jejich pracovních možností. Samozřejmě s ohledem na zájem firmy. Dále bych zohlednil při vzdělávání záměr firmy kde chce, aby tito pracovníci pracovali a jejich možnost zaměstnání.
- Individuální přístup, zjistit možnosti uplatnění pracovníka ve firmě a na základě toho postupovat ve vzdělávacích aktivitách.

Jakým způsobem motivovat tyto pracovníky pro vzdělávání ve firmě?

- Pokud pracovník pracovat chce a má chuť se vzdělávat v oblasti, ve které pak může vzhledem ke svým omezením pracovat, není motivace nutná. Pokud pracovat nechce, je vše zbytečné.
- Pokud nebude ochoten se vzdělávat (rekvalifikovat) = ukončení pracovního poměru
- Největší motivací by měla být příslušnost k firmě a záruka jejího zachování a samozřejmě finanční motivace.

- Pokud vidí šanci svého dalšího uplatnění, tak jsou sami motivováni na dalším vzdělávání.
- Tito lidé najdou ve firmě lepší uplatnění, pakliže se budou vzdělávat ve své profesi a případně se budou rekvalifikovat v profesi, ve které najdou uplatnění, což by mělo navrhovat personální centrum.
- Kariérní růst.
- Nové možnosti uplatnění.
- Pro toho, kdo chce pracovat je samotnou motivací zájem firmy, snaha řešit jejich nelehkou životní situaci (ať už vzdělávacími akcemi šité na míru nebo zdravotním programem apod.).

6 MOŽNOSTI ŘEŠENÍ PROBLÉMU

Na možná řešení problému vzdělávání osob se ztíženým postavením ve Škoda Auto jsem pohlížela ze dvou stran. Jednak ze strany těchto znevýhodněných osob a na druhé straně očima vedoucích pracovníků, kteří zastupovali zájmy Škoda Auto.

Z průzkumu vyplývá, že mezi zaměstnanci zájem o vzdělávání je. Jedná se hlavně o osoby mladšího věku. Starší pracovníci spíše zaujímají nevstřícný přístup a hlavně nemají ani motivaci a chuť se dále vzdělávat.

Největší zájem ze strany znevýhodněných osob byl o počítačové kurzy a kurzy anglického a německého jazyka. Navrhuji tedy pro zájemce vytvořit kurzy s tímto zaměřením. Vím, že se nejedná o jednoduchý proces, a proto při tvorbě těchto programů je důležité přihlížet k zaměstnancům individuálně a vytvářet jim kurzy „šité na míru“. Spousta osob se ztíženým postavením má různá omezení, např. zdravotní nebo sociální.

I ze strany vedoucích pracovníků jsem se setkala s velkým ohlasem, aby vzdělávací kurzy pro znevýhodněné osoby byly vytvořeny. Co se týče náplně a témat kurzů, shodli se vedoucí pracovníci se zaměstnanci. Také navrhovali vytvoření počítačových a jazykových kurzů.

Dle mého názoru je při tvorbě těchto programů zapotřebí aktivnější přístup ze strany jak útvaru Vzdělávání dospělých, tak i ze strany personalistů. Důležitá je hlavně komunikace mezi zaměstnancem a těmito útvary. Zlepšení komunikace vidím například v uspořádání setkání školitelů a skupinami znevýhodněných osob. Na této schůzce mohou být jednotlivé možné semináře a vzdělávací programy představeny. Zaměstnanci se mohou například dovědět co bude náplní kurzu, čím může účastníkům pomoci, jaké bude časové vytížení, nabízená kapacita, atd. Na druhé straně zde mohou zaměstnanci vyjádřit své názory a připomínky ke vzdělávacím programům, popř. navrhnout jiná možná řešení.

Motivací pro vzdělávání pro znevýhodněné zaměstnance může být například nabídka lukrativnějšího a lépe ohodnoceného pracovního místa. Jelikož se chráněné dílny ve Škoda

Auto rozrůstají, není vyloučeno, že se do budoucna bude nacházet více zajímavějších míst pro tyto osoby.

Vzdělávání znevýhodněných osob je důležité nejen pro tyto jedince, ale má i ekonomický přínos pro Škoda Auto. Pomocí zaměstnanců s vyšším vzděláním se zlepšuje pozice firmy na trhu. Společenská návratnost vzdělávání dospělých ovlivňuje i celkovou produktivitu hospodářství.

7 ZÁVĚR

Nabídka vzdělávání nesmí být brána pod nátlakem. Musí se chápat jako společenský zájem obou stran. V současnosti již neplatí, že každý zaměstnanec se svým vzděláním „vydrží až do důchodu“. Jednotliví zaměstnanci musí trvale přehodnocovat svoje současné vědomosti, znalosti a dovednosti, protože ty rychle zastarávají a další vzdělání se stává trvalým, permanentním a celoživotním procesem.

Cílem dotazníkového šetření bylo zachytit, zda se zaměstnanci se ztíženým postavením na trhu práce ve Škoda Auto, a. s. se chtějí dále vzdělávat a pokud zájem mají, tak v jakých oblastech. Z výsledků výzkumu je zřejmé, že o vzdělávání se zajímají převážně mladší respondenti. Nejvíce se chtějí vzdělávat v oblasti výpočetní techniky a cizích jazycích, hlavně v německém a anglickém jazyce. U starších zaměstnanců je zájem o vzdělávání již podstatně nižší, téměř nulový.

Pozitivní názor na vzdělávání mají také nadřízení nebo vedoucí pracovníci zdravotně znevýhodněných osob. Vidí zde přínos pro firmu, čím vzdělanější člověk, tím lepší pozice firmy na konkurenčním trhu. V dotazníkovém šetření vyšla najevo shoda v oblasti, ve které by se osoby se ztíženým postavením měli vzdělávat. I vedoucí pracovníci vidí největší přínos ve vzdělávání v oblasti počítačové techniky a také ve výuce cizích jazyků.

Myslím si, že vytvoření speciálního vzdělávacího programu pro osoby se ztíženým postavením je jen otázkou času. Již nyní se firma Škoda Auto snaží těmto osobám nabídnout nadstandardní zázemí, než které nabízejí jiné firmy. Chráněné dílny se pomalu rozrůstají a tím vzniká větší šance pro tyto zaměstnance se lépe prosadit a najít pracovní místo, které by vyhovovalo jejich zdravotnímu stavu a zároveň je naplňovalo. Ve své práci jsem dala příležitost obou stranám vyjádřit svůj názor na vzdělávání a z celkového šetření vyplynulo, že o vzdělávání zájem je. Věřím tedy, že moje diplomová práce se stane odrazovým můstkem pro vytvoření speciálních vzdělávacích programů pro tyto osoby.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. BELCOUR, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
3. BENEŠ, M., HEINOVÁ, H. *Základy andragogiky*. Účelové vyd. Praha: Dest Top Publishing FF UK. 1999.
4. HARTL, P. *Paradoxy učení*. *Andragogika*. 1998, č. 4. ISSN 1211-6378.
5. KLAINŮ, DVOŘÁKOVÁ a ŠUBRT *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
6. KOUBEK, J. *Personální řízení 2*, Praha: Vysoká škola ekonomická Praha, 2002. ISBN 80-245-0279-8.
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
8. KOŽÍŠEK, P. a KRÁLÍK, J. L&K – ŠKODA 1985 – 1995. Let okřídleného šípů II. 1. vyd. Praha 1995. ISBN 80-901749-4-9.
9. MAREŠ, J. *Styly učení žáků a studentů*. 1. vyd. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-246-7.
10. MOHELSKÁ, H., ROŠICKÝ S., ŠABATOVÁ, M. *Personální management*. 1.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. ISBN 80-7041-485-5.
11. MUŽÍK, J. *Management vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 80-86432-00-9.
12. PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Desk Top Publishing FF UK, 1999.
13. PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých: Andragogika*, 1997. ISSN 1211-6378.
14. PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
15. PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-1769-250-6.
16. SPIRIT, M. *Občané se změněnou pracovní schopností v obchodních organizacích*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1993. ISBN 80-7079-231-0.
17. Zákon č. 435/2004 Sb., § 67, § 80, § 81
18. Interní materiály Škoda Auto
19. Interní materiály Úřadu práce v Mladé Boleslavi

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: Znak Škoda Auto

PŘÍLOHA Č. 2: Dotazník pro znevýhodněné osoby ve Škoda Auto

PŘÍLOHA Č. 3: Dotazník pro vedoucí pracovníky

PŘÍLOHA Č. 1



PŘÍLOHA Č. 2

DOTAZNÍK

Tento dotazník je zcela anonymní a bude použit pouze pro potřeby diplomové práce. Vaše názory v ní budou prezentovány, máte proto šanci dát najevo co se Vám líbí i nelíbí a přispět tak k možnosti změny k lepšímu.

Chtěla bych Vás tedy tímto požádat o jeho poctivé a pravdivé vyplnění. U jednotlivých otázek zaškrtněte prosím vždy správný údaj, event. uveďte důvod nebo doplnění bude-li třeba.

U „odpovídacích“ otázek mne zajímá Váš osobní názor, nekonzultujte je tedy prosím se svými spolupracovníky, aby nedošlo ke znehodnocení výsledků. Pokud pro své odpovědi budete mít nedostatek místa ve vyznačených řádcích, pokračujte na druhé straně a nezapomeňte uvést číslo otázky o kterou se jedná.

Velmi oceňuji Vaši spolupráci a ochotu pomoci.

Děkuji Vám.

Markéta Lukešová

1) Pohlaví a) muž b) žena

2) Dosažený věk

3) Dosažené maximální vzdělání

a) základní b) učňovské c) střední d) vyšší

4) Název a zkratka útvaru ve kterém pracujete.

.....

5) Jak dlouho pracujete ve Škoda Auto?

.....

6) Popište, z jakého důvodu jste byl(a) zařazen(a) mezi osoby se ztíženým postavením na trhu práce.

.....

.....

7) Jak jste spokojen(a) se svojí prací?

a) jsem velmi spokojen(a)

b) jsem spokojen(a)

c) jsem spíše nespokojen(a)

d) nejsem spokojen(a) – doplňte, prosím, s čím jste nejvíce nespokojen(a):

.....

.....

8) Jak jste spokojen(a) se svými pracovními podmínkami?

a) jsem velmi spokojen(a)

b) jsem spokojen(a)

c) jsem spíše nespokojen(a)

d) nejsem spokojen(a) – doplňte, prosím, které podmínky by se mohly zlepšit:

.....

9) Je pro nynější činnost, kterou vykonáváte, současné vzdělání postačující?

a) ano

b) ne

10) Je pro Vás současná práce postačující?

- a) ano
- b) ne

11) Zajímáte se o vzdělávací programy ve firmě?

- a) ano
- b) ne

12) Ve kterých směrech byste se rád(a) vzdělával(a)?

.....

.....

13) K jakému pracovnímu zařazení, případně v čem konkrétně, by Vám pomohly získané informace a vědomosti ze vzdělávacích programů?

.....

.....

14) V čem vidíte důležitost a užitečnost vzdělávání osob se ztíženým postavením na trhu práce?

.....

.....

15) Co by měl zaměstnavatel, podle Vás, zohlednit při organizaci a realizaci vzdělávacích aktivit pro osoby se ztíženým postavením na trhu práce?

.....

.....

PŘÍLOHA Č. 3

DOTAZNÍK

Dobrý den, jsem studentkou 5. ročníku oboru Podniková ekonomika Technické Univerzity v Liberci. Jako diplomovou práci jsem se rozhodla zpracovat téma „Vzdělávání pracovníků se ztíženým postavením na trhu práce ve Škoda Auto“

Abych mohla svoji práci kvalitně a lépe zpracovat, zajímal by mne i Váš názor na toto téma. Proto jsem vypracovala dotazník, který uvádím níže. Prosím Vás tedy o jeho pravdivé vyplnění.

Tento dotazník je zcela anonymní a bude použit pouze pro potřeby diplomové práce. Vaše názory v ní budou prezentovány, máte proto šanci dát najevo co se Vám líbí i nelíbí a přispět tak k možnosti změny k lepšímu.

Velmi oceňuji Vaši spolupráci a ochotu pomoci.

Děkuji Vám.

Markéta Lukešová

- 1) Jaká je Vaše zastávaná funkce? Prosím popište ji.
- 2) Jaký je Váš pracovní vztah k osobám se ztíženým postavením na trhu práce (dříve ZPS) ve firmě Škoda Auto?
- 3) Jak dlouho pracujete s osobami se ztíženým postavením na trhu práce?
- 4) V čem vidíte hlavní problémy při zaměstnávání těchto pracovníků?
- 5) Jaké si myslíte, že by byly možné cesty k řešení? (viz. otázka č. 4)

6) Jaký je Váš názor na vzdělávání pracovníků se ztíženým postavením na trhu práce?

7) V jakých oblastech si myslíte, že by se osoby se ztíženým postavením na trhu práce měli vzdělávat, aby to firmě přineslo užitek?

8) Co si myslíte, že by firma měla nebo mohla při vzdělávání osob se ztíženým postavením na trhu práce zohlednit?

9) Co si myslíte jakým způsobem motivovat tyto pracovníky pro vzdělávání ve firmě?